

# PALUULOGISTIIKAN KEHITTÄMINEN

CASE: Tokmanni Oy, tyhjien alustojen  
palautusprosessi

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Logistiikan koulutusohjelma  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Jaana Nurhonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

NURHONEN, JAANA: Paluulogistiikan kehittäminen  
CASE: Tokmanni Oy, tyhjien  
alustojen palautusprosessi

Logistiikan opinnäytetyö 61 sivua, 9 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on paluulogistiikan kehittäminen. Toimeksiantajana tutkimukselle toimii Tokmanni Oy. Tutkimus keskittyy toimeksiantajan omien myymälöiden tyhjien alustojen palautusprosessiin ja sen kehittämiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ongelmakohtat tyhjien alustojen palautusprosessissa ja selvittää mahdolliset kehityskohteet.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osio käsittelee logistiikkaa ja sen kustannuksia, tietovirtoja sekä paluulogistiikkaa. Toisessa osiossa keskitytään prosesseihin sekä niiden johtamiseen ja kehittämiseen. Lähteinä on käytetty pääasiallisesti internet lähteitä sekä kotimaista kirjallisuutta.

Tutkimusosuus alkaa Tokmanni Oy:n yritys esittelyllä ja jatkuu tutkimustulosten läpikäymisellä. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä syksyllä 2014 Tokmanni Oy:n silloisen 149 myymälän henkilökunnalle. Vastausprosentti oli 27 %. Tässä opinnäytetyössä on käytetty pääasiallisena tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja sen lisäksi case-tutkimusta ja observointia eli havainnointia. Tutkimuksen tukena on käytetty myös tutkijan omaa työkokemusta Tokmanni Oy:ssä.

Tutkimuksessa selvisi, että kehittämiskohteita löytyy ainakin henkilökunnan perehdyttämisestä ja ohjeistuksesta. Kehittämiskohteita on myös työvälineiden, kuten tietokoneiden ja tulostinten, toimivuudessa sekä käytettävän ohjelman toimivuudessa ja helppokäyttöisyydessä. Tuloksien perusteella esitetään perehdyttämisen ja ohjeistuksen parantamista sekä mahdollisesti Unifaun Online - ohjelman yksinkertaistamista ja räätälöimistä Tokmanni Oy:n käyttöön. Kustannussyistä on tietokoneisiin ja tulostimiin kohdistuvat kehitysehdotukset jätetty pois.

Asiasanat: Logistiikka, paluulogistiikka, prosessin kehittäminen, palautusprosessi, tyhjät alustat, Tokmanni Oy, rahduspainoperuste, Unifaun Online

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Logistics

NURHONEN, JAANA:

Improving reverse logistics  
CASE: Tokmanni Oy, return process  
of empty platforms

Bachelor's Thesis in Business

61 pages, 9 pages of appendices

Logistics

Autumn 2015

ABSTRACT

---

The topic of the thesis is improving reverse logistics. The case company is Tokmanni Oy. The research focuses on the return process of empty platforms that the case company's own stores return and the improvement of this process. The goal of the research is to examine the problems in the return process of the empty platforms and find possible targets for improvement.

In the first section of the theoretical framework, the thesis is about logistics, its costs, the main flows and reverse logistics. The second section focuses on processes and managing and improving processes. The main sources used in this area are from the internet and other literature related to the study.

The research part of the thesis begins with the introduction of the case company and continues with the presentation of the research results. The research was implemented as a quantitative, i.e., numeral research, in autumn 2014, to the personnel of 149 stores of Tokmanni Oy. The reply percentage was 27%. In addition to the quantitative research method, observation and case study methods were utilized in the study. Furthermore, the author's personal Tokmanni Oy work experience was used as support.

The study results show that areas of improvement include orientation, instructions, equipment (computers, printers), functionality, and ease of use of the used program. Based on these discoveries, suggestions were made that the introduction and the instructions should be improved as well as simplifying the Unifaun online program to make it more user friendly. Improving the computers and printers have been left out from these suggestions due to costs.

Key words: Logistics, reverse logistics, improving a process, return process, empty platforms, Tokmanni Oy, freight, Unifaun Online

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, ongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
2	LOGISTIIKKA	8
2.1	Logistiikka	8
2.2	Logistiikkakustannukset	9
2.3	Logistiikan virrat	10
2.4	Paluulogiikka	11
2.5	Tavaran yksiköinti	13
2.6	Rahdituspainoperusteet	14
3	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	17
3.1	Prosessi	17
3.2	Prosessijohtaminen	19
3.3	Prosessien kehittäminen	21
4	CASE: TOKMANNI OY	25
4.1	Yritysesittely	25
4.2	Tyhjien alustojen palautusprosessi	27
4.3	Tietovirta	31
4.4	Tutkimustulokset	33
4.5	Kehitysehdotukset	50
4.6	Johtopäätökset	53
5	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	62

## 1 JOHDANTO

Logistiikkaa on kaikkialla ja sitä on ollut olemassa yhtä kauan kun on vaihdettu tuotteita tai siirrytty paikasta toiseen. Ilman logistiikkaa meillä ei olisi kaupoissa tuotteita, eikä olisi liikennevälineitä joilla kulkea töihin, kouluun ja lomalle. (Opetin 2015)

Ja koska logistiikka on tuotteita tai palveluita tarjoavan yrityksen elinehto, ovat myös logistiikkakustannukset merkittävä kustannus yritykselle.

Logistiikkakustannuksista iso osa on kuljetuskustannuksia.

Logistiikkaselvityksen mukaan kuljetuskustannukset olivat vuonna 2013 4,4 % yrityksen liikevaihdosta. (Logistiikkaselvitys 2014)

Suurin osa kotimaan tavaraliikenteestä kulkee maanteillä. Vuonna 2012 Suomen teillä vietiin kuorma-autoilla 294 miljoonaa tonnia tavaraa. Kun taas vastaavasti rautateillä liikkui vain 35,3 miljoonaa tonnia tavaraa ja vesiliikenteessä vain 7,7 miljoonaa tonnia. (Liikennevirasto 2014)

Suomessa on kuljetuksilla lisähaasteena maan sisäiset pitkät välimatkat ja ohuet tavaravirrat, jotka nostavat kustannuksia. Kuljetukset pitää hoitaa yrityksen vaatiman palvelutason mukaisesti siten, että taloudellinen tulos on hyvä. Myös ympäristövaikutusten on oltava mahdollisimman pienet. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 20 - 21)

Paluulogistiikkaa on kaikkialla missä on logistiikkaakin, on asiakaspalautuksia, vaihtolavatoimintaa, tuotteiden takaisinvetoja, kierrätystä, takuuvaihtoja jne. Toimiva paluulogistiikka on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sen kehittämiseen panostetaan nykyään enenevässä määrin. Hyvä esimerkki toimivasta paluulogistiikasta on pullopanttijärjestelmä Suomessa: asiakas, käyttettyään tuotteen, palauttaa pullon kauppaan panttia vastaan. Jopa 97 % pulloista palautetaan takaisin kauppaan. Hyvin suunniteltu ja hoidettu paluulogistiikka voi parantaa tulostaa ja nostaa asiakastytyvääisyyttä. Yhdysvalloissa on arvioitu että noin 10 % logistiikkakustannuksista on paluulogistiikkaan sidottua. (Logistiikan maailma 2015 E)

Paluulogistiikan kustannusten osuus logistiikkakustannuksista on huomattava – kuten ovat myös mahdollisuudet. Nykyaikainen yritysjohto osaakin arvostaa paluulogistiikkaa ja on omaksunut ajatusmallin joka ei enää ajattele toimitusketjun hallinnan loppuvan kun tuote on loppukäyttäjällä. (Wyld 2006)

Paluulogistiikan prosesseja kehittämällä on yrityksellä mahdollisuus säästöihin logistiikkakustannuksissa ja sitä kautta tuloksen parantamiseen. Sujuvien prosessien kautta voidaan kustannussäästöjen lisäksi nostaa työtyytyväisyyttä. Kun työvaiheet ja työnjako ovat kaikkien tiedossa ja turha työ ja virheet poistuvat on työtä mielekkäämpi tehdä. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 53)

Paluulogistiikkaa ja sen prosessien kehittämistä on tutkittu paljon. Juha Enkainen on tehnyt vuonna 2014 Keslog Oy:lle insinöörityön paluulogistiikan tyhjien alustojen palautusprosessin kehittämistä. Myös Inex Partners Oy:n paluulogistiikan kehittämistä on tehty opinnäytetyö. Vuonna 2010 Valtteri Kaukovalta on tutkinut Inex Partners Oy:n paluulogistiikkaa rajaten tutkimuksen juomapäällysteiden paluulogistiikkaan. Jarno Lindroos on tutkinut vuonna 2015 Rolls-Royce Oy Ab:n paluulogistiikkaa. Hän on rajannut opinnäytetyönsä koskemaan huoltovaraston paluulogistiikan tehostamista.

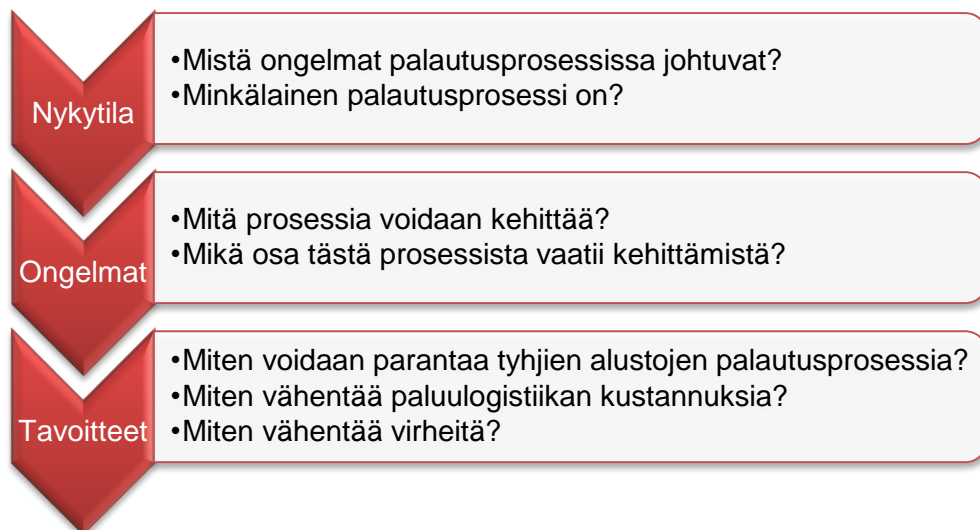
### 1.1 Tutkimuksen tavoite, ongelmat ja rajaukset

Toimeksiannon mukaisesti tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Tokmanni Oy:n paluulogistiikkaa. Omien havaintojeni pohjalta olen valinnut tutkimus- ja kehittämiskohteeksi myymälöiden palautusprosessin tyhjien alustojen osalta. Tokmanni Oy:llä toimitetaan tuotteet myymälöihin keskusvarastolta. Kun myymälässä on tuotteet purettu hyllyyn, palautetaan tyhjät alustat takaisin keskusvarastolle, jossa ne käytetään uudestaan.

Tyhjien alustojen palautuksista johtuvat kustannukset ovat iso osa paluulogistiikkakustannuksista. Virheitä tapahtuu palautusprosessissa

varsinkin rahdikirjaan liittyvissä asioissa kuten rahdituspainoperusteissa ja termistön ymmärtämisessä. Rahdituspainoperusteisiin, termistöön sekä rahtikirjaan perehdytään tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Kehitysehdotuksen tavoitteena on kehittää palautusprosessia paluulogistiikkakustannusten vähentämiseksi.

Kuviossa yksi on kuvattuna opinnäytetyön aiheena olevan tutkimuksen nykytilanteen ongelmat sekä tavoitteet. Nykytilanne kuvaa tutkimuksen lähtökohtia ja pääongelmia. Ongelmat osiossa ovat alaongelmat joihin tässä opinnäytetyössä keskitytään teoriaosuudessa sekä case-osuudessa. Alimpana kuviossa ovat tavoitteet joihin etsitään vastauksia kehitysehdotuksessa.



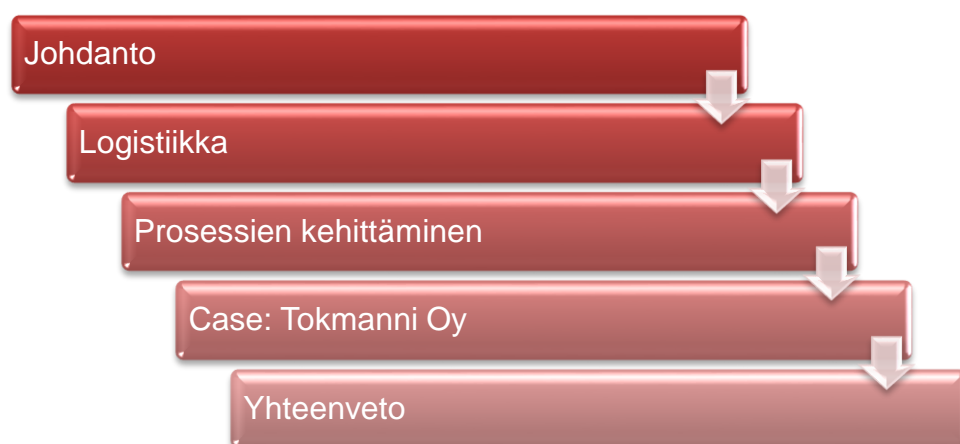
KUVIO 1: Opinnäytetyön tutkimuksen nykytilan ongelmat ja tavoitteet

Kuviossa kaksi on kuvattuna myymälöiden, kuljetusyhtiön ja keskusvaraston väliset virrat sekä tutkimuksen rajaus. Kuviossa on materiaalivirta kuvattuna oranssilla nuolella, paluuvirrat punaisilla nuolilla ja informaatiovirrat violeteilla nuolilla. Tämä tutkimus on rajattu koskemaan paluulogistiikan osa-aluetta myymäläpalautukset. Tutkimus ja kehittämiskohteeksi olen valinnut myymäläpalautuksista tyhjät alustat, kuten rullakot ja lavat, jotka myymälät palauttavat keskusvarastolle.



KUVIO 2: Materiaali- ja informaatiovirrat sekä tutkimuksen rajaus

Kuviossa kolme on esitettyä tämän opinnäytetyön rakenne. Opinnäytetyö alkaa johdannosta ja etenee teoriaosuuden jälkeen case yrityksen esittelyyn ja tutkimustulosten läpikäymiseen. Teoriaosuudessa käydään läpi logistiikka, sen kustannukset, virrat ja paluulogiikka. Teoriaosuuden toisessa osassa keskitytään prosesseihin sekä niiden johtamiseen ja kehittämiseen. Case-osuus alkaa toimeksiantajana toimivan Tokmanni Oy:n yritysesittelyllä ja sen jälkeen käydään tutkimustulokset läpi. Lopuksi esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset ennen yhteenvetoa.



KUVIO 3: Opinnäytetyön rakenne



Tämä opinnäytetyö pyrkii kehittämään Tokmanni Oy:n paluulogistisia toimintoja kustannussäästöjen saamiseksi. Kehitysehdotuksissa kaivataan ratkaisuja virheiden vähentämiseen sekä prosessin parantamiseen.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tässä työssä olen käyttänyt tutkimusmenetelminä observointia eli havainnointia, case-tutkimusta sekä pääasiallisena tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.

Yleisesti ottaen tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen kategoriaan; kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Kummankin tutkimusmenetelmän pääasiallinen tavoite on ilmiön selittäminen.

Tutkimustarve ilmenee aina jonkin asian selittämisen tarpeesta.

Kvantitatiivinen tutkimus selvittää asian numeerisesti ja kvalitatiivinen tutkimus laadullisesti. (Sage 2015)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä kerää tietoa isolta, yleensä satunnaisotannalla valikoidulta joukolta, esimerkiksi nettisurveyn avulla. Tutkimusmenetelmä analysoi matemaattisesti suurta datamäärää joka vastaajilta saadaan. (Virsta 2015)

Tapaustutkimus eli case-tutkimus strategiana on esiintynyt eri nimikkeillä kokeellisen ja survey-tutkimisen rinnalla. Tutkijat määrittelevät case-tutkimuksensa esimerkiksi tapauskohtaiseksi arviointitutkimukseksi, etnografiseksi tutkimukseksi ja elmänkertatutkimukseksi. Tapaus jota tutkitaan case-menetelmänä voi olla mikä tahansa tapaus, kunhan sen voi ymmärtää kokonaisuutena. Case-tutkimus on käytännönläheinen tapa lähestyä ongelmaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015)

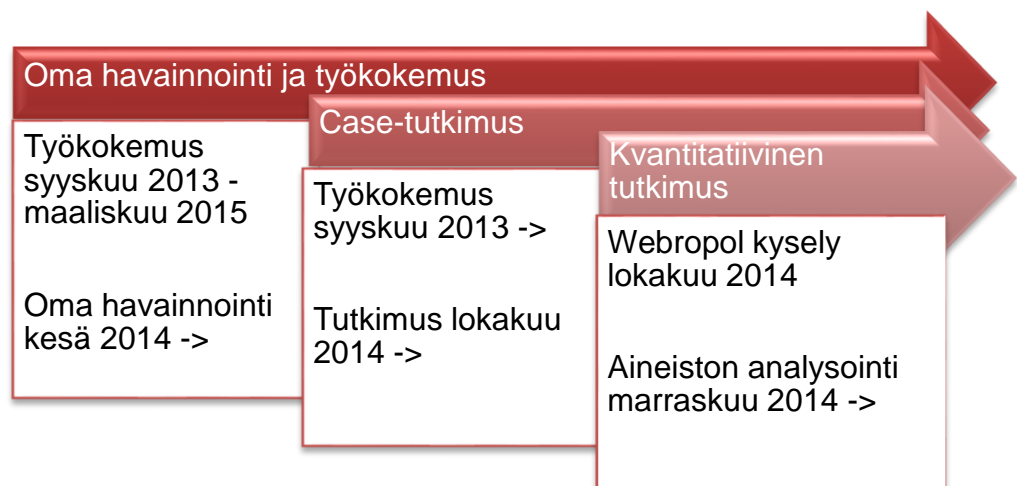
Tutkimusmenetelmänä case-tutkimus on yksi haastavimmista, vaikka sen on yleisesti ajateltu olevan helppo menetelmä. Tutkimusmenetelmänä case-tutkimusta tulee käyttää kun tutkimusongelmana on joko miten tai miksi. Myös jos tutkijalla ei ole vaikutusvaltaa käytöksellisiin tapahtumiin tai jos tutkimuskohde on ajankohtainen, on case-tutkimus paras vaihtoehto

toteuttaa tutkimus. Case-tutkimus kohdistuu aina ajankohtaiseen ilmiöön tosielämässä. (Yin 2014, 1)

Observointi eli havainnointi on tutkimusmenetelmä jossa tutkija pyrkii tekemään systemaattisen tutkimuksen ryhmän luonteesta tai ominaisuuksista oppiakseen mitä on olla tutkittavan ryhmän jäsen. Tämän tyyppinen tutkiminen pyrkii identifioimaan ja selittämään tutkimuskohteena olevan ryhmän monimutkaisen sosiaalisen rakenteen. (Writing@CSU 2015)

Havainnointi voi olla passiivista tai aktiivista havainnointia. Passiivisessa havainnoinnissa tutkija on osallinen tutkittavassa ryhmässä, mutta ei vaikuta tilanteen kulkuun. Aktiivisessa havainnoinnissa tutkija osallistuu tilanteen kulkuun ja vaikuttaa siihen esimerkiksi järjestelemällä ryhmien toimintaa. Molemmissa havaintotavoissa on tutkijan kuitenkin pystyttävä havainnoimaan oma roolinsa ja raportoitava se. Oman roolin tunnistaminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Anttila 1998)

Toimeksiannon tutkimukseen olen varsinaiseksi tutkimusmenetelmäksi valinnut kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän ongelman luonteen vuoksi. Kvantitatiivisen tutkimuksen tukena olen käyttänyt case-tutkimusta ja havainnointia. Tutkimushetkellä syksyllä 2014 Tokmanni Oy:llä oli 149 myymälää ja henkilökuntaa yhteensä n. 3000, joten aineiston kerääminen Webropol-kyselyn avulla oli järkevintä. Ongelmaan parhaiten osaavat vastata ne työntekijät, jotka osallistuvat palautusprosessiin päivittäin. Myös tutkimusmenetelmän anonymiteetin arvioin olevan tärkeä aspekti jotta saadaan rehellisiä vastauksia.



KUVIO 4: Tutkimusmenetelmät ja ajanjaksot

Kuviossa neljä on kuvattuna tutkimukseen käytetyt tutkimusmenetelmät sekä ajanjaksot joilla tutkimus on toteutettu. Tässä opinnäytetyössä olen käyttänyt tutkimuksen ja teorian tukena omaa työkokemustani Tokmanni Oy:llä. Syyskuusta 2013 maaliskuuhun 2015 osana työtäni Tokmanni Oy:llä oli tyhjien alustojen palautusten rahtilaskujen tarkastaminen. Rahtilaskujen tarkastamiseen kuuluu myös laskun ennakoinnin tarkastaminen. Virheiden vähentämiseksi ja reklamaatioiden välttämiseksi myymälöiden tekemät rahtikirjat tarkastetaan palautusta seuraavana päivänä. Virheelliset rahtikirjat ilmoitetaan kuljetusyhtiölle joka korjaa virheellisen rahdituspainoperusteen laskutusmateriaaliin ennen laskun tekoa. Myymälöille myös lähetetään ohjeet miten välttää huomattu virhe jatkossa.

## 2 LOGISTIikka

### 2.1 Logistiikka

Logistiikka on materiaalivirtojen hallintaa raaka-aineista loppuasiakkaalle siten että materiaalit ja tavarat ovat käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Logistiikalla tarkoitetaan myös kustannustehokkaasti toteutettua hankintatoimea, kuljetuksia, varastointia ja näihin liittyviä tieto- ja rahavirtoja sekä lisäarvopalveluja, huomioiden asiakastarpeet. (Logistiikan maailma 2015 A)

Logistiikka yhdistää yrityksen osto-, tuotanto-, jakelu- ja markkinointitoiminnot yhdeksi toimivaksi prosessiksi. Kuviossa viisi on kuvattuna logistiikan suhde näihin yrityksen traditionaalsiin toimintoihin. Logistiikka rakentuu yrityksen perinteisistä toiminnoista, muodostaen olennaisen osan yrityksen arvoketjua. Logistiikan tehtävänä on yhdistää yrityksen arvoketjujen vaiheet toisiinsa siten että tuote tai palvelu saadaan raaka-aineista eri vaiheiden kautta loppukäyttäjälle, tunnistaen virrat ja varannot sekä halliten niitä kustannustehokkaasti. (Karrus 1998, 14 - 29)



KUVIO 5: Logistiikan suhde yrityksen traditionaalsiin toimintoihin (Karrus 1998, 15)

Logistiikan voi jakaa kolmeen osaan; tulo-, sisä- ja lähtölogistiikkaan. Tulologistiikka alkaa hankinnasta ja sisältää tavarantoimituksen, purkamisen ja hyllyttämisen. Kaikki tavarantoimitus oman organisaation sisällä joka ei kuulu tulo- tai lähtölogistiikkaan, on sisälogistiikkaa. Lähtölogistiikkaan kuuluu mm. keräily, pakkaaminen ja tavaroiden

kuljetukset lastauslaitureilta eteenpäin, myös lisäarvopalvelut ja paluulogistiikka kuuluvat lähtölogistiikkaan. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 20 - 21)

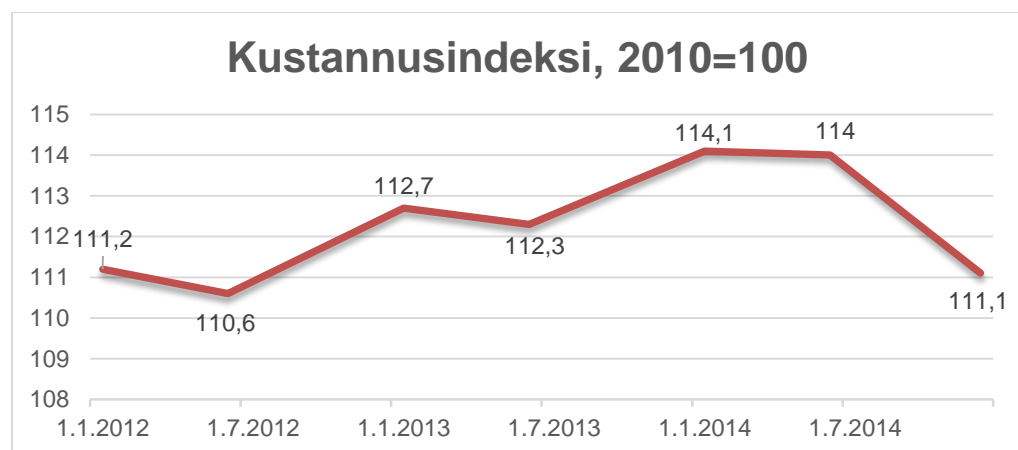
## 2.2 Logistiikkakustannukset

Logistiikkakustannukset ovat iso osa tavaroita tai palveluita tuottavan, jälleen myyvän tai jakelevan yrityksen kustannuksista. Yritykset etsivätkin jatkuvasti keinoja logistiikkakustannusten vähentämiseen.

(Logistiikkaselvitys 2014)

Kuljetuskustannukset ovat, riippuen yrityksen koosta ja alasta, tärkeä osa logistiikkakustannuksia. Logistiikkaselvityksen mukaan kuljetuskustannukset olivat n. 4,4 % yrityksen liikevaihdosta vuonna 2013. (Logistiikkaselvitys 2014)

Kuviosta kuusi voidaan nähdä, että kuorma-autoliikenteen kustannukset olivat pienessä laskussa joulukuussa 2014, joka lähinnä johtui polttoaineen hinnan laskusta. Jos polttoaineen hinnan vaikutuksia ei oteta huomioon, nousivat kustannukset 1,3 %. (Tilastokeskus 2015)



Kuvio 6: Kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi 01/2012-12/2014. (Tilastokeskus 2015)

Pääasiallisesti logistiikan kustannusten voidaan kuitenkin katsoa koostuvan kolmesta pääkustannuksesta, vaikka käytännössä yrityksen kustannuksista voidaan laajempikin joukko kohdistaa logistiikkaan.

Suurimmat kustannukset ovat:

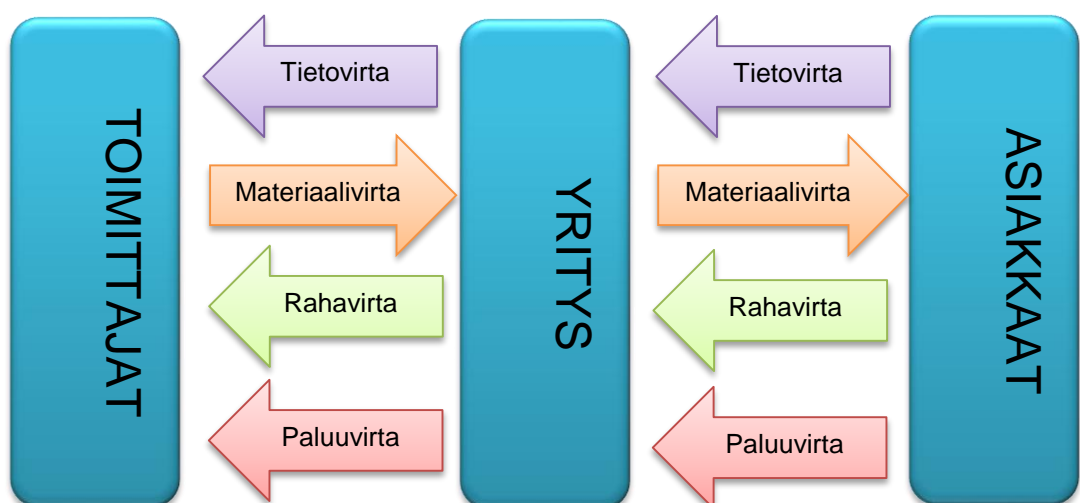
- Täydennyskustannukset
- Varastointikustannukset
- Puutekustannukset (Karrus 1998, 192 - 193)

Täydennyskustannukset muodostuvat varaston täydennyksiin liittyvistä hankinta-, kuljetus-, IT- ja käsittelykustannuksista.

Varastointikustannuksista puolet muodostuvat henkilöstökustannuksista ja puolet muodostuvat mm. vuokrasta, laitteista sekä IT-ohjelmistoista ja – laitteista. (Logistiikan maailma 2015 I) Puutekustannukset muodostuvat puutteellisen palvelutason aiheuttamasta taloudellisesta menetyksestä tai kysynnän alenemisesta puutteiden vuoksi (Karrus 1998, 193).

### 2.3 Logistiikan virrat

Kuviossa seitsemän on kuvattuna logistiikan tärkeimmät virrat. Logistiikan tärkeimmät virrat ovat tieto-, materiaali-, raha- ja paluuvirta. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 22)



KUVIO 7: Logistiikan tieto-, raha-, materiaali- ja paluuvirrat (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 22)

Tietovirta virtaa asiakkailta yritykseen ja siitä edelleen toimittajalle, ilman tietovirtaa ei tilausta synny. Tietovirta sisältää tietoa tilauksesta, varastosaldosta, asiakastarpeista, tilauksen vahvistamisesta, sopimuksista, toimitusehdoista jne. Lisäksi oman tietovirran tarvitsevat mm. tullit. Tietovirran voidaankin katsoa olevan tärkein logistiikan virroista. Toimitusketjun sujuvan hallinnan kannalta on riittävä informaatio tärkeää asiakastarpeiden tyydyttämisen kannalta oikea-aikaisesti. Jotta tuote on oikeaan aikaan oikeassa paikassa, vaaditaan paljon tietovirtaa. (Logistiikan maailma 2015 D) Materiaalivirta edellyttää aina tietovirtaa, ilman tietovirtaa toimitettu materiaali sotii logistiikan hyviä periaatteita vastaan. Tieto pitää liittää materiaaliin, ilman tilausta ja sopimusta ei materiaalia voi toimittaa. Tietovirtaa on mm. pakkauksissa oleva tieto siitä mitä pakkaus sisältää. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 22)

Materiaalivirta lähtee toimittajalta yrityksen kautta asiakkaalle. Materiaalivirta on yleensä raaka-aineita tai lopputuotteita. Sujuva materiaalivirta näkyy nopeina toimitusaikoina ja sitä kautta kohonneena asiakastyytyväisyytenä. Rahavirta on raaka-aineista tai tuotteista maksettava korvaus, tämän vuoksi rahavirta on materiaalivirran vastainen. Rahavirta on yleensä materiaalivirtaa jäljessä. Raaka-aineiden ja tuotteiden lisäksi pääomaa sitoutuu muihin logistiikan kustannuksiin, varastossa säilytettäviin tuotteisiin, tavarankäsitteeseen, logistiikan suunnitteluun ja johtamiseen sitoutuu pääomaa. Paluuvirta on tuotteista ketjun eri vaiheissa syntyvää jätettä, käytöstä poistettujen tuotteiden uudelleenohjaamista, kierrätystä ja loppukäsittelyä. Paluuvirtaan sisältyy myös paluulogistiikka. (Logistiikan maailma 2015 H)

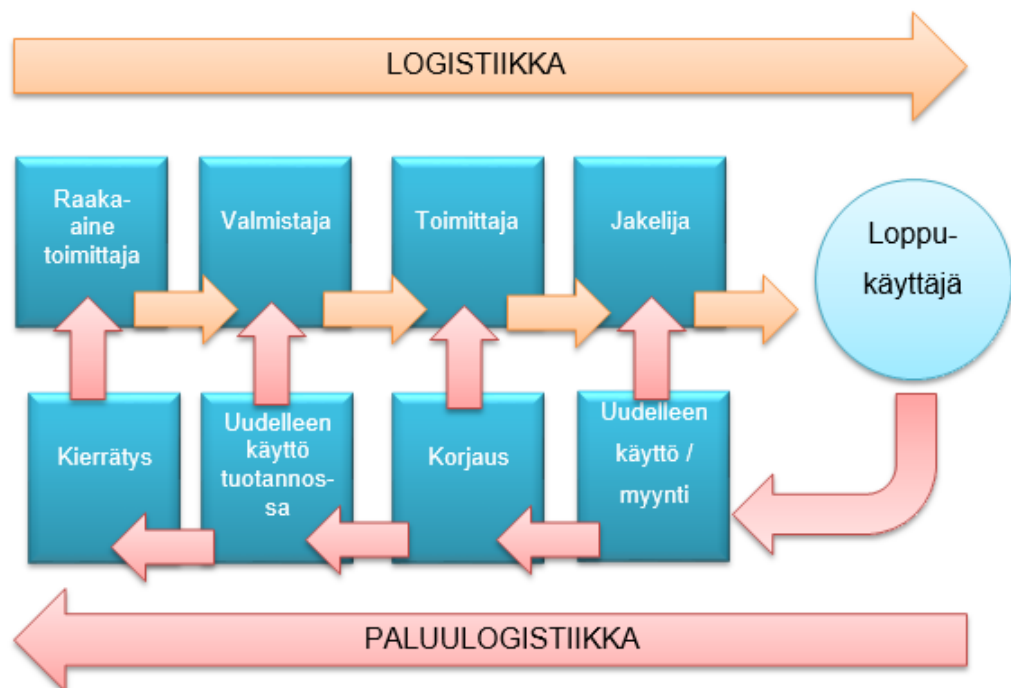
## 2.4 Paluulogistiikka

Paluulogistiikka on perinteisen logistiikan vastainen virta. Normaalisti materiaali kulkee toimittajalta yrityksen kautta loppukäyttäjälle, paluulogistiikassa tuote tai materiaali kulkee loppukäyttäjältä takaisin yritykseen ja sieltä mahdollisesti takaisin toimittajalle. Paluulogistiikkaan kuuluvat kaikki toiminnot mitkä liittyvät tuotteen tai materiaalin uudelleen

käyttöön, joko hävittämisen, korjauksen tai kierrättämisen kautta. Jos asiakas esimerkiksi ostaa tuotteen jonka huomaa vialliseksi, palauttaa hän sen takaisin ostopaikkaan, joka aloittaa toimenpiteen joka on paluulogistiikkaa. Ostopaikka voi testata, korjata, hävittää tai kierrättää asiakkaan palauttaman viallisen tuotteen. (Robinson 2014)

Tuotteiden uudelleen käyttö ei ole uusi asia, paperinkeräystä, pullojen palautusta sekä romumetallin keräystä on ollut jo pitkään. Mutta tutkimusalaana paluulogistiikka on suhteellisen uusi ala. Erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana on paluulogistiikka saanut tunnustusta niin tutkimuksen alalla kuin käytännössäkin. Vaikkakin paluulogistiikka on kerännyt tunnustusta viime aikoina, eivät monet yritykset silti vielä osaa arvostaa paluulogistiikan tärkeyttä ja mitä se varsinaisesti on. Liian usein yrityksissä ajatellaan vieläkin että paluulogistiikka on kallis, usein toistuva päänsärky. (Robinson 2014)

Paluulogistiikka on perinteisen logistiikan vastainen virta. Kuviossa kahdeksan on esitetty pelkistetysti oranssilla perinteinen materiaalivirta raaka-aine toimittajasta loppukäyttäjälle ja punaisella paluulogistiikka.



KUVIO 8: Mitä on paluulogistiikka ja miten se eroaa logistiikasta. (Cerasis 2014)



Yhden paluulogistiikan askeleen sanotaan vastaavan 12 askelta lähtölogistiikassa. Tämä kuvaa hyvin sitä kuinka työläs prosessi paluulogistiikka on ja kuinka tärkeää on kehittää yrityksen paluulogistiset toiminnot toimiviksi ja sujuviksi. Prosessin työllistävyyden vuoksi paluulogistiikka onkin yksi ulkoistetuimmista toiminnoista. Ulkoistamisen kautta tavoitellaan organisaation kilpailukyvyn parantamista. Toimiva paluulogistiikka on erityisen tärkeä silloin kun huomataan tuotteessa valmistusvirhe, joka johtaa tuotteen takaisinvetoon. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 166)

## 2.5 Tavarankokonaistaminen

Tavarakuormien yhdistäminen yhdeksi helposti käsiteltäväksi ja taloudelliseksi yksiköksi on yksikkökuormajärjestelmän tavoite. Yksikkökuormajärjestelmän avulla voidaan pienemmät kuormat yhdistää helpommin käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi. Nämä kokonaisuudet pyritään kuljettamaan mahdollisimman vähin käsittelyin ja kustannuksin. Yksiköt voidaan jakaa kolmeen tyyppiin; kolleihin, kuormalavoihin ja suuryksiköihin. Suuryksiköt ovat pienemmistä yksiköistä muodostettuja tavarakokonaisuuksia, joita on helppo koneellisesti käsitellä. Kolli on laatikko tai astia johon tuotteet on yksittäispakattu. Kuormalavayksiköt ovat erikokoisia alustoja, joihin tavarat on pakattu. (Suomen Kuljetusopas 2015) Alusta on kuljetuksissa käytettävä kuljetusyksikkö, joka yleensä on kuormalava tai rullakko. (Logistiikan maailma 2015 C)

Kuormalava on kuljetuksiin ja varastointiin soveltuva lava, joka mahdollistaa tavarankokonaistamisen trukilla tai pumppukärryillä (Suomen Kuljetusopas 2015). Kuvassa yksi on esitelty Suomessa yleisimmin käytetyt lavakoot, jotka ovat EUR-lava (800mm x 1200mm), FIN-lava (1000mm x 120mm) ja TEHO-lava (800mm x 600mm) eli ns. myymälälava. Standardilla SFS 5897 on Suomessa määritelty lavakorkeudeksi 1110mm, tästä poikkeavat kuormakorkeudet on osapuolten sovittava erikseen. (Pa-Hu 2015)



KUVA 1: Yleisimmät lavakoot Suomessa (Kaukokiito 2015)

Rullakko on yleensä kahdella häkkiseinällä ja pyörillä varustettu kuormalava, johon kuorma sidotaan kumivöin. Yleisin kuljetuksissa käytettävä rullakkokokoko on 680mm x 800mm x 1750mm. Koska rullakoita ei voi lastata päällekkäin, pyritään hyödyntämään tila ylöspäin. (Suomen Kuljetusopas 2015)

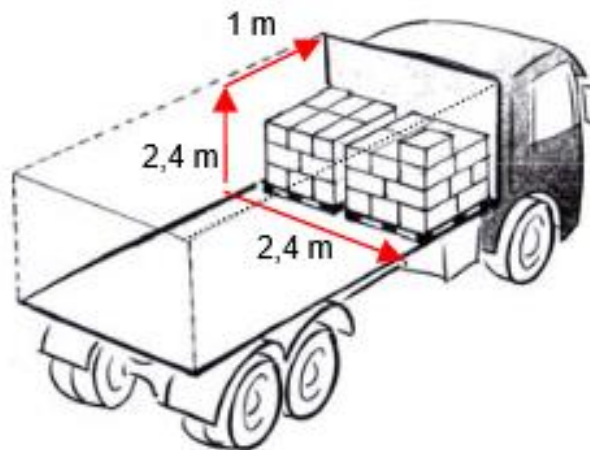
Yksikkökuormajärjestelmän käytöstä on paljon etuja. Se mahdollistaa kuljetuskaluston mitoituksen standardin mukaiseksi, varastojen mekanisoinnin ja automatisoinnin sekä tehostaa kuljetuskaluston käyttöä tavarankäsittelyaikojen lyhentyessä. Yksikkökuormajärjestelmä luo säästöjä henkilöstökustannuksissa käytettyjen työtuntien laskiessa, pakkausmateriaaleissa, tavaravahinkojen vähetessä sekä välivarastoinnin tarpeen poistuessa. Positiivisten puolien lisäksi on yksikkökuormajärjestelmään käyttöönotossa myös negatiivisia puolia. Siirryttäessä yksikkökuormajärjestelmään voi tulla suuriakin investointikustannuksia uusien kuljetusyksiköiden ja varsinkin käsittelylaitteiden hankkimisesta. Kustannuksia syntyy myös tyhjen alustojen palautusprosessista. (Suomen Kuljetusopas 2015)

## 2.6 Rahdituspainoperusteet

Rahdituspaino, jonka mukaan tavarankuljetus laskutetaan jos lähetystä ei voi päällelastata, määräytyy lähetysten tilavuuden, massan tai sen kuljetusyksikössä käyttämän todellisen tilan mukaan (Kaukokiito Oy 2015). Päällelastattavan lähetysten rahdituspaino määräytyy tavarankuorman painon mukaan (Fennoroad 2015)

Keskeisimmät perusteet rahditukseen ovat matkan pituus, rahditusperuste, mahdolliset lisäpalvelut, asiakkuuden taso ja polttoainelisa. Kuljetuksen lisäpalveluita voivat olla esimerkiksi lämmin- tai kylmäkuljetus, terminaalikäsitteily tai erikoisjakelu tietyinä ajankohtana. Yhden kuution laskennallinen rahdituspaino on 333kg. Vaikka rahdituspainona käytetään laskennallista painoa, on silti tärkeää ilmoittaa kuljettajalle lähetyksen todellinen paino, jotta kuorman painorajat eivät ylitä. (Logistiikan maailma 2015 B)

Silloin kun lähetyksestä ei voi päällelastata, käytetään rahdituspainoperusteena lavametriä, massaa tai kuutiotilavuutta. Kuvassa kaksi on kuvattuna yhden lavametrin koko. Lavametri on yhden metrin lavapituus auton korkeudelta ja leveydeltä. Yhden lavametrin rahdituspainona on 1850kg, lähetyksen lavametrit lasketaan alustoittain kaavalla:  $\text{pituus} \times \text{leveys} / 2,4$ . Lähetyksen kuutiotilavuus lasketaan kaavalla  $\text{pituus} \times \text{korkeus} \times \text{leveys} \times 333\text{kg}$ . (Kaukokiito Oy 2015)



KUVA 2: Lavametri (Kaukokiito Oy 2015)

Esimerkki 1 rahdituksesta:

Lähettäjä lähettää EUR lavalla ilmastointiputkia jotka tulevat pituussuunnassa reunojen yli. Lähetystä ei voi päällelastata eikä sen viereen voi lastata muuta tavaraa. Putkien pituus on 1,5m. Lähetys veloitetaan lavametripainon mukaan laskukaavalla:  $1,5 \text{ (pituus)} \times 0,8 \text{ (leveys)} / 2,4 = 0,5 \text{ (lähetyksen lavametrit)} \times 1850 \text{ (lavametripaino)} = 925$ . Lähetysten rahdituspaino on 925kg.

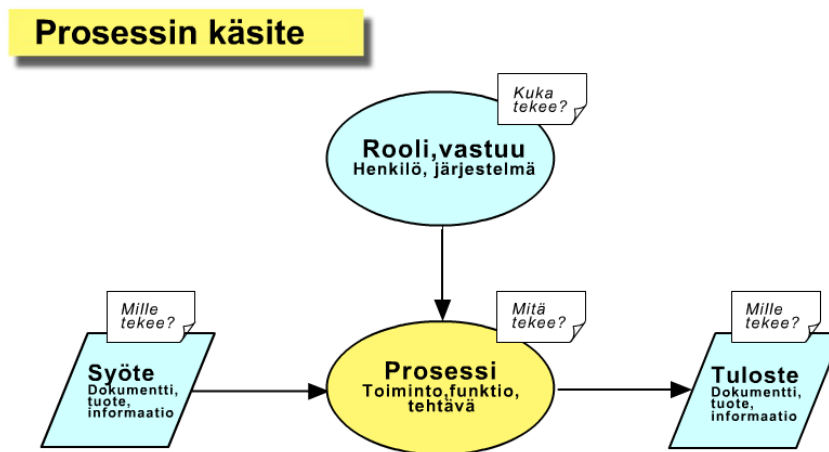
Esimerkki 2 rahdituksesta:

Lähettäjä lähettää laatikollisen styroksipalloja. Lähetystä ei voi päällelastata, mutta sen viereen voi lastata. Lähetys veloitetaan kuutiopainon mukaan laskukaavalla:  $0,8 \text{ (pituus)} \times 0,3 \text{ (korkeus)} \times 0,5 \text{ (leveys)} = 0,12 \text{ (lähetyksen kuutiot)} \times 333 \text{ (kuutiopaino)} = 40$ . Lähetysten rahdituspaino on 40kg

### 3 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

#### 3.1 Prosessi

Prosessi on toisiinsa sidottujen toimintojen ketju, jonka tavoitteena on muuttaa syöte tuotteeksi. Prosessissa voidaan katsoa olevan henkilöitä joilla on rooli. Roolin voidaan katsoa osoittavan henkilön vastuut joihin liittyy tietyt tehtävät ja toiminnot. Kuviossa yhdeksän on kuvattuna prosessin eri osatekijät. (VirtuaaliAMK 2015)



KUVIO 9: Prosessin käsite (VirtuaaliAMK 2015)

Uuden määritelmän mukaan prosessi sisältää neljä askelta:

- Vaiheet ja päätökset – virtauskaavio, sarja vaiheita ja päätöksiä siitä miten työ tehdään
- Prosessin vaiheiden ja ajan vaihtelevuus – prosessin aikajana
- Ajoittaminen ja keskinäinen riippuvuus – milloin on saapumiset, milloin tehdään töitä jne.
- Resurssien toimeksiannot – kuinka moni tekee ja missä.

(Processmodel 2015)

Prosessi alkaa asiakkaan tarpeesta (joko sisäinen tai ulkoinen asiakas) ja jatkuu eri toimintojen ja tehtävien muodostamien kokonaisuuksien kautta

asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Eri prosessien pitää muodostaa yhtenäinen kokonaisuus jotta asiakkaan tuntema arvo olisi mahdollisimman suuri. Yrityksen perinteinen organisaatiorakenne perustuu funktionaaliseen rakenteeseen eli erottelee osastot toisistaan. Tässä mallissa on vaarana siiloutuminen, toimintaa ei johdeta asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta, vaan työ johdetaan osastoittain. Funktionaalisen mallin johtamistyyllillä tuhlaa aikaa, työtä, hermoja ja mahdollisuuksia; tieto ei kulje, rajapinnat hidastavat tuloksen syntyä, tulee päällekkäisyyksiä työnteossa, toisilta ei opita jne. (Logistiikan maailma 2015 F)

Prosessit voidaan luokitella ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseja ovat prosessit, jotka päättyvät asiakkaalle esim. tilaus-toimitusketju. Ydinprosessien tunnusmerkki on luonne, jonka tietoja ei voida luovuttaa ulkopuolisille. Ydinprosessi myös leikkaa läpi yrityksen eri osastojen ja rajapintojen. Tukiprosesseja ovat ydinprosessia tukevat toiminnot esim. taloushallinto ja tietohallinto. Tukiprosessit ovat ydinprosesseihin verrattuna sekundaarisia ja ne palvelevat sisäisiä asiakkaita. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28 - 29)

Jokaisesta yrityksestä löytyy prosesseja joita joko johdetaan tai sitten ei. Yleisimpiä prosesseja ovat osto, johtaminen, tuotteiden tai palveluiden kehittäminen sekä niiden toimittaminen, paluulogistiset palvelut sekä tukipalvelut. Prosessien kirjavien nimeämisperiaatteiden vuoksi on hyvä jokaisessa organisaatiossa miettiä omat talokohtaiset nimet prosesseille. (Moisio & Ritala 2001, 88)

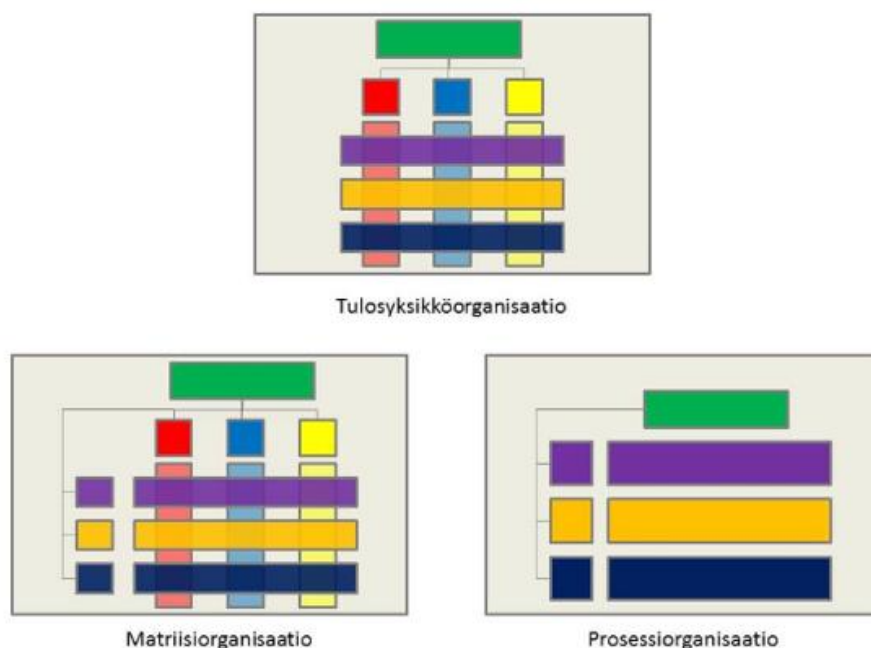
Prosessiajattelu auttaa usein yrityksen henkilökuntaa hahmottamaan, miten paljon hyvä lopputulos riippuu yhteistyöstä prosessin muiden osien kanssa. Prosessien kuvaaminen auttaa usein myös keskittymään niihin tehtäviin, jotka ovat ydinprosessin kannalta tärkeitä. (Viitala & Jylhä 2007, 282)

Yrityksen toiminnan kehittämisen tavoitteena prosessiajattelun kautta on kehittää toimintoja kokonaisvaltaisesti osaoptimoinnin sijaan (Ritvanen,

Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 50). Hyvä prosessi on yksinkertainen, vastaa asiakastarpeisiin, toimittaa mitä lupaa halutussa ajassa, minimoi hukan ja se estää virheiden tapahtumisen. Hyvä prosessi on suunniteltu hyvin, johdettu hyvin ja sitä kehitetään jatkuvasti. (Logistiikan maailma 2015 F)

### 3.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaation ydin- ja tukiprosessien johtamista sekä organisoitumista prosesseittain. Toiminnoista huolehtivat joko resurssit jotka prosessi omistaa tai sen tulosityksikön resurssit joissa prosessi suoritetaan. Prosessijohtaminen pyrkii aina parantamaan prosesseja, jotka luovat lisäarvoa asiakkaalle. Prosessijohtamisen keskeinen tavoite on johtaa prosessia kokonaisvaltaisesti yksittäisten tehtävien sijaan. Tulosityksiköiden läpileikkaavien toimintojen johtamiseen voidaan katsoa olevan prosessijohtamisen näkökulmasta kolme vaihtoehtoa; tulosityksikköorganisaatio, matriisiorganisaatio ja prosessiorganisaatio (kuvio 10). (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 30 - 31)



KUVIO 10: Erilaisia organisoitumismalleja (Mukaillen: Hartikainen 2014)

Tulosityksikköorganisaatiossa on yrityksen toiminnot jaettu erillisiin tulosityksiköihin. Kun organisoidutaan tulosityksiköittäin, on ydinprosessien tehtävänä tukea tulosityksiköitä. Kaikki resurssit on allokoitu tulosityksiköille eikä prosessilla ole ohjausvaltaa yhtään. Ydinprosessiin liittyvät päätökset tehdään yksin tulosityksiköissä, ydinprosessi on tässä mallissa vastuussa vain kehittämisestä. Tulosityksikköorganisaatiossa vahvuuksia ovat selkeät vastuurajat sekä yksiköiden omien asiakkaiden tarpeiden tunteminen. Yksikön omien vahvuuksien sisäinen kehittäminen on myös helpompaa, koska toiminnan yhteensovittaminen muiden yksiköiden kanssa on vähäistä. Heikkouksia tulosityksikköorganisaatiossa ovat rajapinnat sekä yhteisten asiakkaiden huono tunteminen. Ja koska resurssien kohdentamisessa lähtökohtana on aina oma yksikkö, on heikkoutena myös resurssien ei-optimaalinen käyttö organisaation sisällä. Tässä organisaatiomallissa on heikkoutena myös yleiskustannusten hallinta. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 31 - 33)

Matriisiorganisaatiomallista pyritään yhdistämään parhaat puolet funktionaalisesta mallista ja prosessiorganisaatiosta (Tuurala 2010). Matriisiorganisaatiossa tulosityksiköt ja ydinprosessit muodostavat matriisin. Ydinprosessien tehtävänä on tukea yksiköitä prosessin kehittämisessä ja tehtävien hoitamisessa. Matriisiorganisaatio mallissa on ydinprosesseilla ohjaus- ja päätösvaltaa tulosityksiköihin verrattuna prosesseille erikseen määritellyissä asioissa. Tässä mallissa on sekä tulosityksiköillä että prosessinomistajilla tulostavastuu. Molemmilla on myös yrityksen johdossa määritelty raportointivastuu. Vahvuuksina matriisiorganisaatiomallissa ovat toiminnan arviointi monesta näkökulmasta ja koko organisaation tulosityksiköiden asioiden hoitamiseen kiinnitetään huomioita. Organisaation rajapinnat rikkovien asioiden hoito on helpompaa, organisaatiolla on yhteisesti asioiden hoitamisesta johtuvia kustannussäästöjä ja yhteisten asiakkaiden tunteminen on helpompaa. Resursseja voidaan myös kohdentaa optimaalisesti, kehittämiseen varatut resurssit varataan prosessille. Heikkouksia matriisiorganisaatiomallissa ovat esimerkiksi valtarajojen päällekkäisyydet. Myös tulosityksiköiden



erityispiirteet voivat hämärtyä, kun toimintamalli tukee kaikkia yksiköitä. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 33 - 34)

Prosessiorganisaatiomallissa johtaminen ja toiminta tapahtuvat prosessilähtöisesti. Prosessit ohjaavat koko organisaation taloutta ja toimintaa. Suunnittelu tehdään prosessin eri vaiheille, syötteille ja resursseille. Jotta tämä on mahdollista, on prosesseja kuvattava, ymmärrettävä ja tunnistettava. (Tuurala 2010). Vahvuuksina prosessiorganisaatiomallissa ovat selkeät vastuurajat sekä byrokratian vähyys. Malli vapauttaa yhteisiä toimintoja tukevaa ammattiosaamista laajempaan käyttöön. Yhteiset toiminnot tukevat kustannustehokasta toimintaa sekä asiakkaiden hallintaa ja tuntemista. Myös resurssien kohdentaminen organisaatiotasolla on helpompaa. Heikkoutena mainittakoon, että malli ottaa huonosti huomioon yksikkökohtaiset asiakastarpeet sekä reagointinopeus saattaa heikentyä. Ristiriitatilanteiden välttämiseksi tulee sekä valta että vastuu siirtää aidosti prosessinomistajille ja prosessihenkilöstölle. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 35)

Prosessijohtamisen tavoitteet eivät eroa juurikaan perinteisen johtamisen tavoitteista. Myös prosessijohtamisella on tavoitteina mm. hyvä asiakastyytyväisyys, hyvä taloudellinen tulos sekä korkea tuottavuus. Keinot millä prosessijohtamisessa niihin pyritään, ovat vain erilaiset kuin perinteisessä mallissa. Ennen pyrittiin kustannustehokkuuteen, kun taas prosessijohtamisessa pyritään myös nopeuteen ja joustavuuteen. Perinteinen malli arvostaa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamista, kun taas prosessijohtaminen pyrkii kehittämään organisaation menettelyjä ja tiimejä. (Sosiaalitalo 2015)

### 3.3 Prosessien kehittäminen

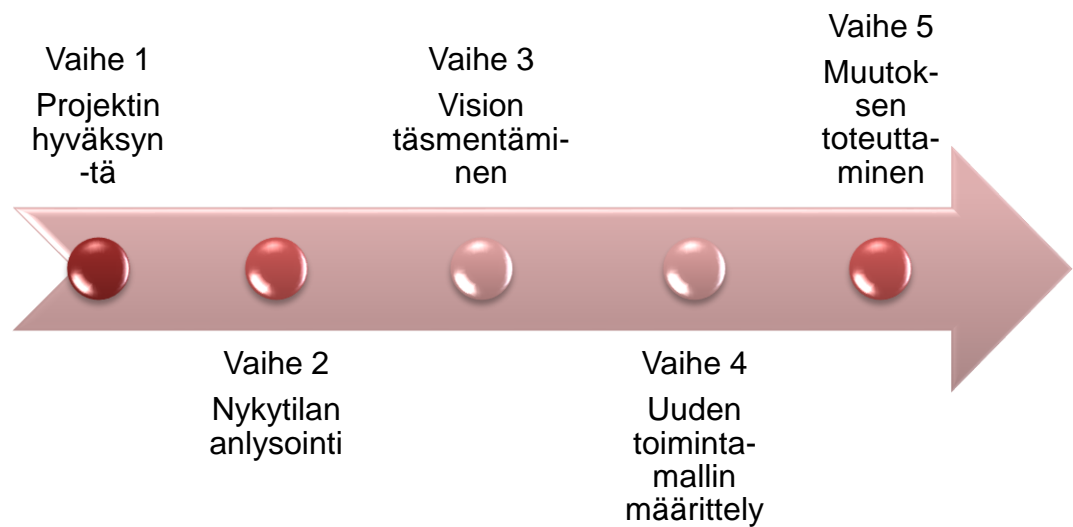
Prosessien kehittämisestä on monien konsulttien kuin yritystenkin mielestä selkeä hyöty sekä yrityksen tulokseen että toimintaan. Prosessien kehittäminen pyrkii parantamaan yrityksen eri toimintojen johtamista ja

organisoimista. Usein kehittämistyö vaatii muutoksien tekemistä käytössä oleviin toimintoihin. (Cook 1996, 1 – 3)

Kehittämisen tarpeen voi huomata monestakin eri asiasta. Prosessi on voinut muuttua kalliiksi, tehottomaksi tai joustamattomaksi tai pahimmillaan kaikeksi edellä mainituksi. Kehittämällä prosesseja voi yritys saavuttaa korkeamman asiakastyytyväisyyden, henkilökunnan työtehokkuuden sekä pääoman tuoton. Seuraavassaa on lueteltu muutamia esimerkkejä joista voi huomata prosessin kehittämisen tarpeen:

- Asiakas (sisäinen tai ulkoinen) tai toimittajat valittavat prosessista
- Virheitä tapahtuu paljon tai sama virhe toistuu jatkuvasti
- Rajapintojen välisessä kommunikaatiossa on ongelmia
- Tuottavuutta tai tulosta halutaan parantaa
- Halutaan ymmärtää prosessi alusta loppuun
- Päällekkäisiä töitä tehdään tai tietovirrat ovat päällekkäisiä eri yksiköissä (Page 2010, 2 – 3)

Kun prosessin kehittämisen tarve on tunnistettu, aloitetaan projekti jonka lopputuloksena on parempi prosessi. Prosessin kehittämisessä voidaan katsoa olevan viisi eri vaihetta (kuvio 11). Ensimmäisenä vaiheena prosessin kehittämisessä on johdon odotusten määrittäminen sekä hyväksyntä projektille. Seuraavassa vaiheessa tehdään prosessin nykytilan analysointi jonka jälkeen määritetään kriittiset menestystekijät ja visiot. Neljännessä vaiheessa luodaan prosessille uusi toimintamalli, joka totutetaan vaiheessa viisi. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 37 - 38)



KUVIO 11: Prosessin kehittämisen viisi vaihetta (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 38)

Prosessin laatuun vaikuttavia tekijöitä joudutaan yleensä jäljittämään purkamalla prosessi osiin. Lähes kaikki yrityksen sisällä olevat toiminnot voidaan luokitella prosesseiksi ja kaikista on mahdollista tehdä prosessikartta. Prosessikarttaa käytetään varsinkin ydinprosessien kuvaamiseen. Kartta alkaa ylemmiltä prosessitasoilta ja se pilkotaan osaprosesseiksi ja siitä edelleen työvaiheisiin asti. Kartassa esitetään prosessiin osallistuvat yrityksen vastuu - ja tehtäväalueet sekä osallistuvat osapuolet. Prosessikartan avulla saadaan parempi kuva prosessin vaiheista, jotka vaikuttavat tuotteen arvoon ja laatuun. Prosessikartta toimii hyvänä työvälineenä kehittämistyössä. Usein prosessin ongelmakohdat liittyvät prosessin sisäisiin rajapintoihin. (Viitala & Jylhä 2007, 281 - 282)

Prosessikartan teossa on suotavaa käyttää henkilöstön osaamista ja antaa prosessissa työskentelevien tehdä kartta. Esimerkiksi ostossa voi tuoteryhmien välillä olla ostoprosessissa eroja, prosessikartasta voi olla isokin hyöty kun nähdään työntekijöiden erilaiset käsitykset prosessista. Johdolla voi olla oma näkemys prosessista, joka käytännössä kuitenkin toteutuu eri tavalla. Prosessista pitäisi pyrkiä tekemään mahdollisimman yksinkertainen, jotta virheiltä vältetään. Prosessin mittareista pitää luoda

senkaltaiset että niistä on helppo todeta prosessin sujuvuus. Kuitenkin on muistettava, että prosessin kehitys ei lopu siihen kun projekti on viety läpi. Jatkoseurannasta nähdään suunta johon prosessia viedään ja jatkokehityksiä toteutetaan. Prosessille pitää nimetä vastuuhenkilö, joka on vastuussa prosessista ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Prosessien kehittämisestä on paljon hyötyä yritykselle ja sen toiminnalle. Kustannukset laskevat ja turha työ vähenee sekä virheiden mahdollisuudet poistuvat prosessin selkiytyessä. (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 51 – 52)

## 4 CASE: TOKMANNI OY

### 4.1 Yritysesittely

Tokmanni Oy on perustettu vuonna 1989 Kyösti ja Kari Kakkosen toimesta. Tokmanni Oy aloitti toiminnan nimellä Okman Oy Itä-Suomessa, vuonna 1991 nimi vaihdettiin Tokmanni Oy:ksi. 2000-luvulla Tokmanni Oy kasvoi voimakkaasti. Suurimmat yritysostot tehtiin vuoden 2004 omistajamuutoksen jälkeen, jolloin sijoitusyhtiö Capman hankki osake-enemmistön, 51 %, Tokmannin osakkeista. Vuonna 2004 ostettiin Vapaa Valinta-ketju ja sen 35 myymälää, vuonna 2006 ostettiin Tarjousmaxi Oy, johon kuului 33 myymälää Tarjoustalo, Maxi-Makasiini ja Maxi-Kodintukku brändien alla. Yritysostojen jälkeen Tokmannin henkilökunnan määrä kasvoi noin 2000 henkilöön. (Tokmanni Oy 2015)

Voimakkaan laajentumisen jälkeen Tokmanni Oy keskittyi kehittämään hallintoaan ja logistiikkaansa. Tokmanni yhdisti kaikki logistiikka- ja hallintotoimet vuonna 2008, hyvien kulkuyhteyksien varrella olevaan Mäntsälään, jonne rakennettiin keskitetty logistiikka- ja hallintokeskus. Vuonna 2012 ruotsalainen pääomasijoitusyhtiö Nordic Capital hankki Tokmannin koko osakekannan. Myöhemmin samana vuonna 11 % Tokmanni Oy:n osakkeista myytiin Rockers Tukku Oy:lle. (Tokmanni Oy 2015)

Syksyllä 2015 Tokmanni Oy on ylivoimaisesti Suomen suurin käyttötavaroiden myyntiin keskittynyt halpakauppaketju jolla on 153 myymälää Suomessa, pohjoisin myymälä sijaitsee Rovaniemellä ja eteläisin Hangossa. Tokmanni Oy työllistää tällä hetkellä noin 3000 henkilöä. (Tokmanni Oy 2015)

Tokmanni Oy on vakavarainen yritys joka on onnistunut kasvattamaan tulostaan vaikeidenkin taloudellisten aikojen aikana. Taulukossa yksi on Tokmanni Oy:n tuloslaskelma vuodelta 2014. Tokmannin liikevaihto oli 734 miljoona euroa, kasvua edelliseen vuoteen verrattuna tapahtui 2,9 %. (Tokmanni Oy 2015)

## TAULUKKO 1: Tokmannin tuloslaskelma 2014 (Tokmanni 2015)

## Tokmanni Group konsernin tilinpäätös 2014 (IFRS, tilintarkastettu)

## TOKMANNI GROUP OY

## Konsernin tuloslaskelma

1 000 €	IFRS 1-12/2014	IFRS 1-12/2013
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>734 269</b>	<b>712 752</b>
Liiketoiminnan muut tuotot	3 579	3 534
Materiaalit ja palvelut	- 485 687	- 474 592
Työsuhde-etuuksista aiheutuneet kulut	- 86 994	- 83 162
Liiketoiminnan muut kulut	- 108 673	- 102 958
Osuus yhteisyritysten voitosta (tappiosta)	- 4	- 3
<b>KÄYTTÖKATE (EBITDA)</b>	<b>56 491</b>	<b>55 571</b>
Poistot	- 13 520	- 12 613
<b>LIKEVOITTO (EBIT)</b>	<b>42 971</b>	<b>42 958</b>
Rahoitustuotot	139	302
Rahoituskulut	- 22 295	- 23 270
<b>TULOS ENNEN VEROJA</b>	<b>20 815</b>	<b>19 990</b>
Tuloverot	- 4 182	- 4 806
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>16 632</b>	<b>15 184</b>

Tokmannin strategiaan tavoitteisiin kuuluu olla asiakkaalle hyvän asiointikokemuksen ja hintamielikuvan antava, nykyaikainen halpakauppaketju. Strategiansa mukaisesti Tokmanni Oy pyrkii kasvamaan orgaanisesti ja kasvattamaan myymälöidensä kokoa 10 000m<sup>2</sup> vuodessa avaamalla uusia myymälöitä sekä laajentamalla jo olemassa olevia myymälöitä. Tokmanni Oy pyrkii parantamaan käyttökatetta sekä kasvattamaan vertailukelpoista myyntiään. (Tokmanni Oy 2015)

Tokmanni on kehittänyt hankintaorganisaatiotaan ja yhdistänyt hankintaprosessit entistä laadukkaampien tuotteiden ja kilpailukykyisempien hintojen varmistamiseksi asiakkaille. Lisäksi vuonna 2013 avattiin hankintatoimisto Shanghaihin. (Tokmanni Oy 2015)

#### 4.2 Tyhjiä alustojen palautusprosessi

Tokmanni Oy:llä lähtevät kuljetukset ovat kotimaan kuljetuksia. Tavarat kuljetetaan myymälöihin ympäri Suomea keskusvarastolta Mäntsälästä. Kaikki myymälöihin menevät tuotteet kulkevat pääasiassa maanteilla. Kuvassa kolme on esimerkkinä yksi Tokmanni Oy:n mainosin varustetusta yhdistelmäajoneuvosta, jolla tavaraa kuljetetaan läpi Suomen. Tokmanni käyttää kuljetuksiin alustoina omia rullakoita sekä kuormalavoja. Kaikista kuljetuksista myymälöiden ja keskusvaraston välillä vastaa yksi kuljetusyhtiö. Tämän opinnäytetyön teko hetkellä syksyllä 2015 kuljetusyhtiönä toimii Kaukokiito Oy.



KUVA 3: Esimerkki kuljetuskalustosta. (Kuva: Siru Vainio, Tokmanni Oy)

Myymälät palauttavat keskusvarastolle tyhjät alustat (lavat ja rullakot), tuotepalautukset (mm. takaisinvedot), tarpeettomat kalusteet (esim. remontin yhteydessä ylimääräiseksi jääneet) sekä kausilavat (talvituotteet kesäksi, kesätuotteet talveksi) säilytykseen.

Tokmannilla on käytössä EUR-, FIN-, ja TEHO-lavoja sekä vaihtolavoina että kertalavoina. Palautetut tyhjät alustat käytetään uudestaan tavaroiden lähettämisessä myymälöihin sekä tavarain varastointiin. Myymälät pakkaavat tyhjät lavat nipuiksi tyypeittäin tai jos lavoja on vähän, tehdään sekanippu. Kuvassa neljä on myymälöiden palauttamia lavaniput Tokmanni Oy:n keskusvarastolla Mäntsälässä. Vasemman puoleisessa kuvassa on nippu FIN lavoja ja oikeanpuoleisessa kuvassa on palautettu sekanippu. Sekanippu kasataan niin, että alimpana nipussa ovat isoimmat lavat ja päällimmäisenä ovat pienemmät lavat.



KUVA 4: Vasemmalla nippu FIN lavoja. Oikealla sekanippu. (Kuva: Siru Vainio, Tokmanni Oy)

Rullakot ovat kasattavia kaksiseinäisiä häkkeitä, jotka tyhjinä voidaan niputtaa sisäkkäin. Tyhjät rullakot palautetaan niputettuina sisäkkäin ja rullakoiden välitasot palautetaan pakattuna yhteen rullakkoon. Kuvassa viisi on vasemmalla puolella myymälän palauttama rullakko, johon on pakattu palautettavat välihyllit. Oikealla puolella on myymälän palauttama nippu tyhjiä rullakoita. Molemmat kuvat on otettu Tokmanni Oy:n keskusvarastolla Mäntsälässä varsinaisista myymäläpalautuksista.





KUVA 5: Vasemman puoleisessa kuvassa on rullakko jossa palautettu välihylyjä ja oikealla nippu tyhjiä rullakoita. (Kuva: Siru Vainio, Tokmanni Oy)

Lisäksi myymälät tekevät tuotesiirtoja myymälöiden välillä sekä lähettävät takuun alaisia tuotteita huoltoon. Kaikkien yrityksen sisäisten palautusten rahtikirjojen ja kuljetustilausten tekoon myymälät käyttävät internet pohjaista Unifaun Online-ohjelmaa. Kuviossa 12 on kuvattuna tyhjien alustojen palautusprosessi myymälästä keskusvarastolle.



KUVIO 12: Yksinkertaistettu tyhjien alustojen palautusprosessi ja rajapinnat, Tokmanni Oy

Myymälä henkilökunta pakkaa tyhjät alustat purettuaan tulleet tavarat hyllyihin. Rahtikirjat ja kuljetustilaukset palautuksiin tehdään Unifaun Online-ohjelmalla. Tyhjien alustojen nouto ajoitetaan niin, että kun kuljettaja tuo uudet tilaukset myymälään ottaa hän palautukset mukaansa samalla.

Suurimmat ongelmat palautusten pakkaamisessa liittyvät lavanippujen pakkaamiseen. Kuvassa kuusi on myymälästä palautunut sekalavanippu jossa on pakattu alimmaiseksi pienemmät lavat ja päällimmäiseksi isot lavat. Tämän kaltaisesti kasattu lavanippu on huera ja kaatuu helposti, luoden vaaratilanteen sitä käsitteleville työntekijöille. Myymälät myös palauttavat lavoja yksitellen, sen sijaan että kasaisivat sekalavanipun, tämä nostaa lavanippujen palauttamisesta syntyviä kustannuksia huomattavasti.



KUVA 6: Esimerkki väärin kasatusta sekalavanipusta. (Kuva: Siru Vainio, Tokmanni Oy)

Myös rullakoiden pakkaamisessa on havaittu ongelmia, välihyllijä tai palautuksia pakataan jokaiseen rullakkoon, jolloin tyhjiä rullakoita ei voi

niputtaa. Tämä nostaa kustannuksia. Palautukset ja välihyllyt pitäisi pakata tiiviisti yhteen rullakkoon, jolloin loput rullakot voi niputtaa yhteen ja kuljetuskustannukset ovat pienemmät.

#### 4.3 Tietovirta

Tokmannin myymälät käyttävät rahtikirjojen ja kuljetustilausten tekemiseen Unifaun Online-ohjelmaa. Tämä toimii pääasiallisena tietovirtana myymälän ja kuljetusyhtiön välillä kuljetustilauksen teossa. Ohjelman avulla myymälä tilaa kuljetuksen palautettavalle määrälle tyhjiä alustoja. Näin ei tule ylimääräisiä kuluja liian suuresta tilasta ja myös kaikki palautettava mahtuu kyytiin kerralla. Rahtikirjan tiedot toimivat rahdituspainoperusteena, joten tietojen oikeellisuus on tärkeä asia koko tyhjien alustojen palautusprosessin kannalta. Kuvassa seitsemän on esimerkki tyhjien alustojen palautusrahtikirjasta joka on tehty Unifaun Online-ohjelmalla.

Lähetäjä Avärdare Testinymälä Testikatu 1 33100 TAMPERE		Asiakasno Kunder 000000 Sopimusno Avärdare Puhelin Telefon		RAHTIKIRJA FRAKTSEDEL Lähetyspäivämäärä Avärdningsdatum 28.11.2014 Lähetäjän viite Avärdarens referens		Numero Nummer 136615392776	
Määrämitta Måttmät TOKMANNI PALAUTUKSET ISOLAMMINTIE 1 LOGISTIIKKAKESKUS 04600 MANTSALA		Asiakasno Kunder 155855 Sopimusno Avärdare Puhelin Telefon		Randkujettaja ja / tai huoltaja Transportföretag och / eller Spediter <b>KAUKOKIITO</b>		EDI	
Lähetyspaikan osoite Avärdningsorten/Avärdningsadress Testinymälä Testikatu 1 33100 TAMPERE				Barcode 136615392776		Kuljetusyhtiön Transportföretag	
Määrämitta Måttmät TOKMANNI PALAUTUKSET ISOLAMMINTIE 1 LOGISTIIKKAKESKUS 04600 MANTSALA				Randkujettaja Frakttalar TOKMANNI PALAUTUKSET		Asiakasno Kunder 155855 Sopimusno Avärdare	
Merkki / no Märke / nr	Kollikuja / st Kollor / st	Kollikuja ja -n Kollor och -n	Säätö, ulkomitat ja väli-metrimit Innehåll, yttre mått och mellanmått	(Koodi) (Kod)	Brutto kg	Painuus, m3 Volymer	
37kpl tyhjiä rullakoita	1	NIIP	Tyhjiä rullakoita				
2kpl välitasoja	1	NIIP	Rullakko				
1 nippu	1	NIIP	Nippu tyhjiä EUR-lavoja				
Lähetyskustannukset yhteensä Sändningskost., total		Kollit yht. Kollor totalt		Luvunmitti Fraktkost 3,49		Rahdotus, Fraktkost 6456,5	
Lisäyhteet Tilläggssituationer		Muit tiedot/ominaisuuksia Tilläggssituationer/översikt Vastaanottaja maksaa rahdin					
Varaukset Förbehåll							
1	2	3	4	5	6	7	8
Vastaanottaja, pvm, aika ja allekirjoitus Mottagare, datum, tid och underskrift			Kuljettaja pvm, aika ja allekirjoitus Chaufför, datum, tid och underskrift			Lähetäjä, pvm ja allekirjoitus Avärdare, datum och underskrift Testinymälä 28.11.2014	
Nimenneilytykset Namnförtydliganden							

KUVA 7: Tyhjien alustojen palautusrahtikirja



Suurimmat ongelmat tyhjiä alustojen palautusprosessissa liittyvät tietovirtaan. Ohjelmaan syötetään väärät tiedot, jonka takia kuljetustilaus ja rahdituspainoperuste menevät väärin. Esimerkiksi palautetaan 6 kappaleen nippu FIN lavoja, tämän nipun todelliset lavametrit ovat 0,4 joten rahdituspaino on 740kg, ohjelmaan syötetään kuitenkin lavojen kappalemäärä  $6 \times 0,4 = 2,4$ , joten rahdituspainoksi tulee 4440kg. Kustannusero 740 kg:n ja 4440 kg:n välillä on huomattava.

Toistuvana ongelmana on myös väärin tehtyjen tai tulostumatta jääneiden rahtikirjojen perumatta jättäminen. Pahimmillaan kuljetustilaus menee moneen kertaan kuljetusyhtiölle, kun yritetään moneen kertaan tehdä rahtikirja joka ei sitten tulostu eikä turhia rahtikirjoja peruta. Kuljetusyhtiöllä on oikeus veloittaa kaikki tilatut kuljetukset.

#### 4.4 Tutkimustulokset

Kysely julkaistiin 31.10.2014 sähköpostitse lähetettävässä myymälätiedotteessa (Liite 1), joka tavoittaa Tokmanni Oy:n koko myymälähenkilökunnan. Saatteessa pyydettiin kyselyyn vastamaan heitä jotka tekevät palautusrahtikirjoja Unifaunilla. Vastausaikaa annettiin 16.11.2014 asti. Muistutus kyselystä julkaistiin 5.11.2014 lähetetyssä myymälätiedotteessa. Kuviossa 13 on kuvattuna Webropol-kyselyn rakenne. Kyselylomake on liitteenä numero kaksi tässä opinnäytetyössä.



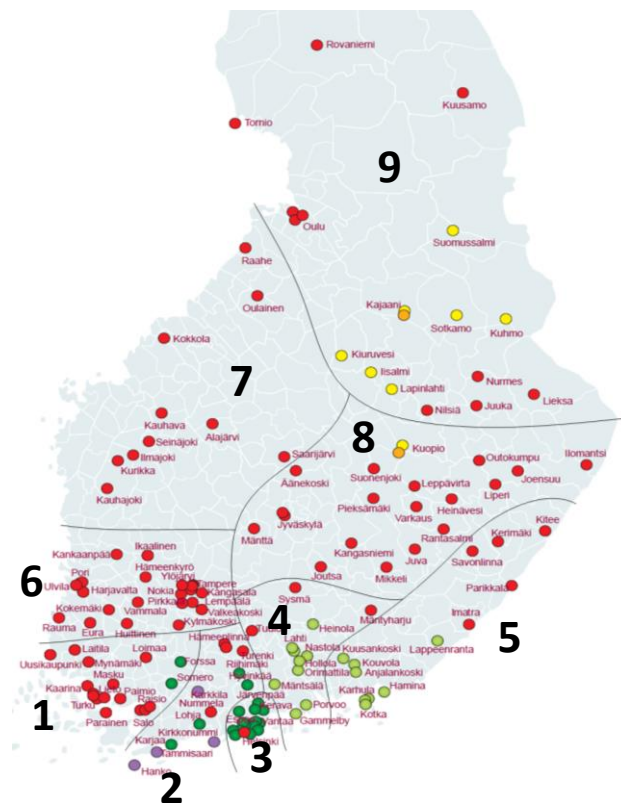
KUVIO 13: Webropol-kyselyn rakenne (Liite 2)

Vastauksia kyselyyn saatiin 119 kappaletta. Vastausprosentti oli 27 %.

Kysymyksissä yksi - kolme kysyttiin vastaajien perustietoja. Perustiedoista kysyttiin sukupuoli, myymälän sijainti ja myymälän koko. Perustietoja käytetään ristiintaulukoinnissa, sekä mahdollisten erojen selvittämiseksi.

Vastaajista 78 % oli naisia ja 22 % miehiä.

Tokmanni Oy:llä Suomi on jaettu yhdeksään osaan alueiksi. Tätä aluejakoa käytetään tilastojen muodostamisessa myymälöitä koskevissa asioissa. Kuvassa yhdeksän on Tokmanni Oy:n aluejako alkaen 1.4.2014. Myös myymälöiden koko on tilastojen muodostamisessa käytettävä luku.

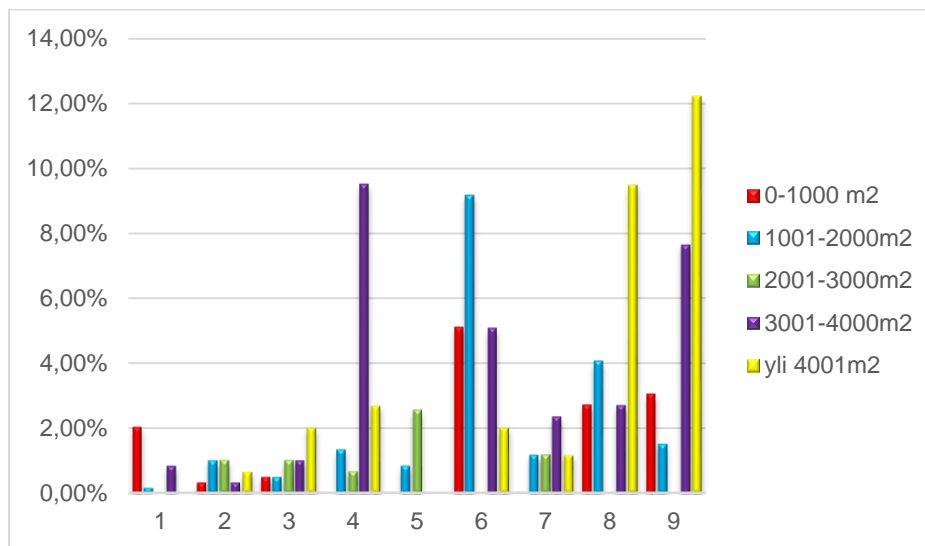


KUVA 9: Myynnin aluejako 1.4.2014 (Tokmanni Oy)

Kuviossa 14 on kuvattuna vastaajien aluejako ja myymälöiden koko. Eniten vastauksia saatiin alueen yhdeksän isoimmista yli 4001 m<sup>2</sup>



myymälöistä. Vastaajista 12,2 % ilmoitti työskentelevänsä alueella yhdeksän sijaitsevassa isossa myymälässä. Vastauksia saatiin paljon myös alueen neljä 3000-4000m<sup>2</sup> myymälöistä, alueen kuusi 1000-2000m<sup>2</sup> myymälöistä sekä alueen kahdeksan yli 4000m<sup>2</sup> myymälöistä.



KUVIO 14: Myymälän koko alueittain. n=119

Kysymyksissä neljä – kuusi kysyttiin yleisesti Unifaun Online-ohjelman ongelmallisuudesta sekä vastaajien mielipiteitä ohjelman käytön vaikeudesta.

Kysymyksessä neljä kysyttiin kokevatko vastaajat Unifaun Online-ohjelman käytön ongelmalliseksi tai vaikeaksi. Vastaajista 54 % vastasi kokevansa työskentelyn ohjelmalla ajoittain ongelmalliseksi tai vaikeaksi. Vastaajista 45 % ei koe ongelmia Unifaun Online-ohjelmalla työskennellessä. Vähemmistö, 2 % vastasi kokevansa ohjelman käytön ongelmalliseksi tai vaikeaksi jatkuvasti.

Kysymyksissä viisi ja kuusi kysyttiin suurimmista haasteista Unifaun Online-ohjelmaa käytettäessä. Molemmissa kysymyksissä vastaajia pyydettiin valikoimaan yksi - kolme parhaiten itselle sopivaa vastausvaihtoehtoa.

Kuviossa 15 on esitetty kysymyksen viisi vastaukset laskevassa järjestyksessä. Vastaajista 25 % kokivat haastavimmaksi rahtikirjojen

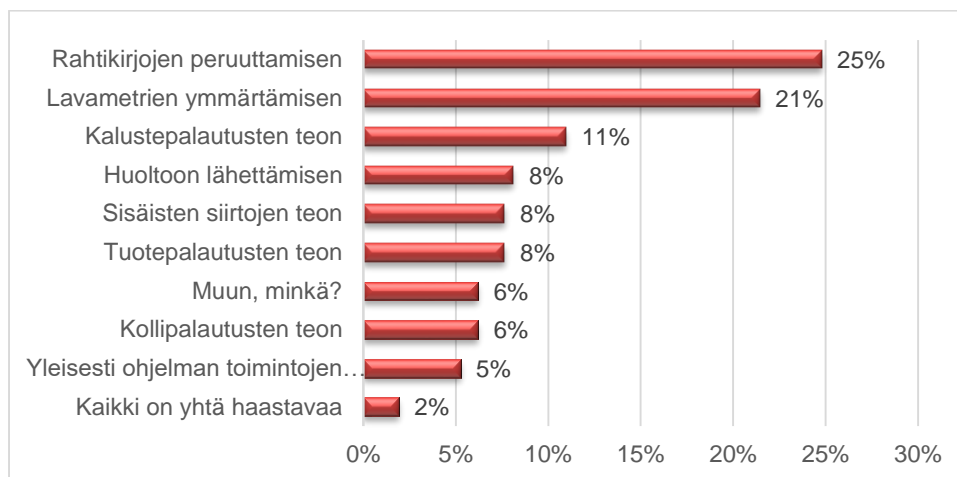
peruuttamisen. Rahtikirjat peruutetaan aina siinä tapauksessa jos rahtikirjan teossa on tapahtunut jokin virhe mikä huomataan vasta tulostamisen jälkeen. Myös jos rahtikirja ei tulostu tulostamisen aloittamisesta huolimatta, se pitää peruuttaa. Ennen tulostamista voi virheen korjata ohjelmaan ilman peruuttamista. Rahtikirjan voi myös tulostaa uudelleen ilman uutta kuljetustilausta. Tulostuksen yhteydessä lähtee aina myös kuljetustilaus joka toimii sekä rahdituspainoperusteena että kuljetusyhtiön ajojärjestelylle tilavarauksena, vaikka tuloste ei tulostuisikaan. Joten tarpeettomat tai virheelliset rahtikirjat pitää aina peruuttaa. Kuljetusyhtiöllä on oikeus veloittaa kuljetuksen rahti vaikka se olisikin virheellinen tai tarpeeton.

Vastaajista 21 % koki lavametrien ymmärtämisen haastavimmaksi. Ohjelma laskee lavametrit automaattisesti kaikissa palautustyypeissä, paitsi kalustepalautuksissa joissa on käyttäjän laskettava lavametrit itse rahtikirjalle.

Varsinaisten palautusrahtikirjojen eri tyyppien teon haastavimmiksi koki 6 – 8 % vastaajista. Vastaajista 5 % koki haastavimmaksi yleisesti ohjelman toimintojen käyttämisen ja 2 % vastaajista koki kaiken ohjelman käytössä yhtä haastavaksi.

Vastaajista 6 % vastasi kysymykseen viisi vaihtoehtoon ”muu”. Vastaajat jotka vastasivat muu, saivat mahdollisuuden vastata mikä on omasta mielestä haastavinta Unifaun Online-ohjelman käytössä. Ensisijaisesti vastaajat kokivat tulostusongelmat suurimmaksi haasteeksi Unifaun rahtikirjojen teossa. Vastaajat kokivat haastaviksi myös historian selaamisen sekä kuljetusyhtiön luotettavuuden aikataulujen pitämisessä.

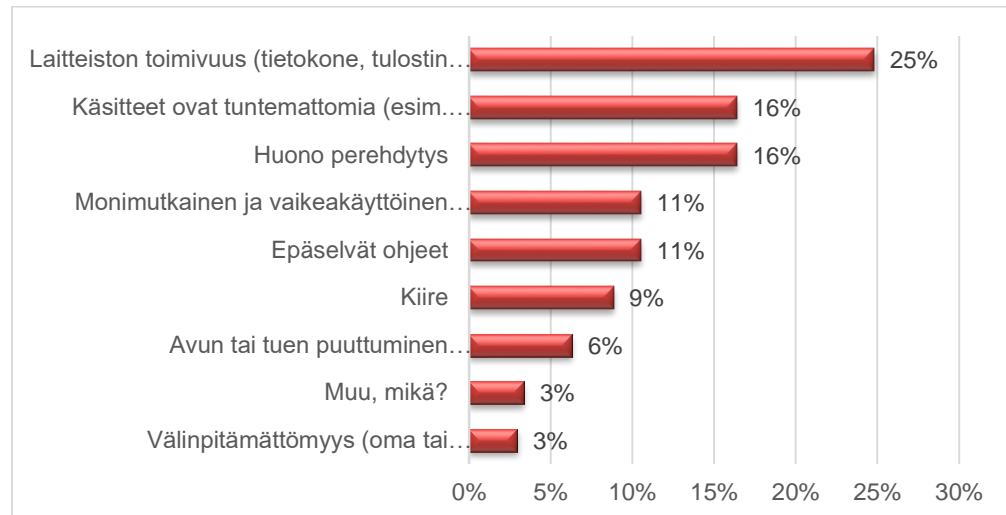




KUVIO 15: 5. Mitkä asiat koet Unifaunissa haastavimmiksi? n=119

Kuviossa 16 on esitetty kysymyksen kuusi vastaukset laskevassa järjestyksessä. Suurimmaksi ongelmaksi vastaajista 25 % koki laitteiston toimivuuden. Laitteistolla tarkoitetaan tässä yhteydessä tietokonetta ja tulostinta. Käsitteiden ja termistön tuntemattomuuden koki suurimmaksi ongelmaksi 16 % vastaajista samoin kuin koki huonon perehdytyksen. Vastaajista 11 % koki Unifaunin monimutkaisuuden ja vaikeakäyttöisyyden suurimmaksi ongelmaksi, myös 11 % koki epäselvät ohjeet suurimmaksi ongelmaksi. Kiireen myymälässä koki suurimmaksi ongelmaksi 9 % vastaajista, avun tai tuen puuttumisen ongelmatilanteissa koki suurimmaksi ongelmaksi 6 % vastaajista. Vähemmistö, 3 %, koki oman tai työkavereiden välinpitämättömyyden suurimmaksi ongelmaksi.

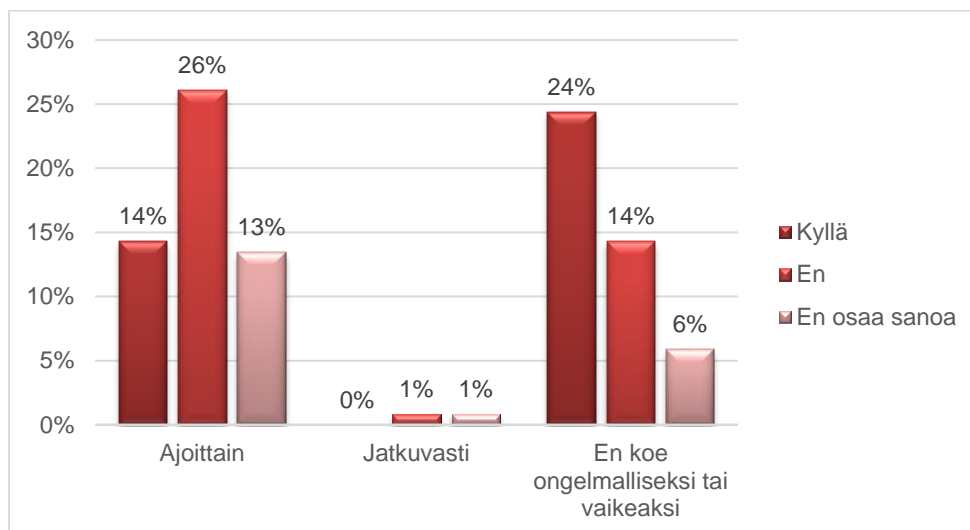
Vastaajista 3 % vastasi vaihtoehdon "muu" suurimmaksi ongelmaksi Unifaun Online-ohjelman käytössä. Vastaajat jotka vastasivat vastausvaihtoehdon "muu", saivat antaa avoimen vastauksen. Ensisijaisesti vastaajat vastasivat suurimmiksi ongelmiksi ohjelman käyttöön liittyvät tietotekniset vaikeudet, kattavien ohjeiden puuttumisen sekä ohjeistuksien muuttumisen.



KUVIO 16: 6. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat liittyen Unifaunin käyttöön? n=119

Kysymyksissä seitsemän - kymmenen kysyttiin vastaajilta perehdytyksen, koulutuksen ja ohjeiden riittävydestä.

Kuviossa 17 on verrattu vastauksia kysymyksistä neljä ja seitsemän. Vastaajista 26 % jotka vastasivat kysymykseen neljä kokevansa ajoittain ongelmia Unifaun Online-ohjelman käytössä, vastasivat, etteivät ole saaneet riittävää perehdytystä ohjelman käyttöön. Vastaavasti 24 % vastaajista jotka vastasivat, etteivät koe ohjelman käyttöä ongelmalliseksi tai vaikeaksi, vastasivat, että ovat saaneet riittävän perehdytyksen ohjelman käyttöön. Vastaajista jotka vastasivat kokevansa ohjelman käytön jatkuvasti ongelmalliseksi tai vaikeaksi, 50 % vastasivat, etteivät ole saaneet riittävää perehdytystä ohjelman käyttöön.



KUVIO 17: 4. Koetko Unifaunin käytön ongelmalliseksi tai vaikeaksi? vrt. 7. koetko saaneesi riittävän perehdytyksen ohjelman käyttöön? n=119

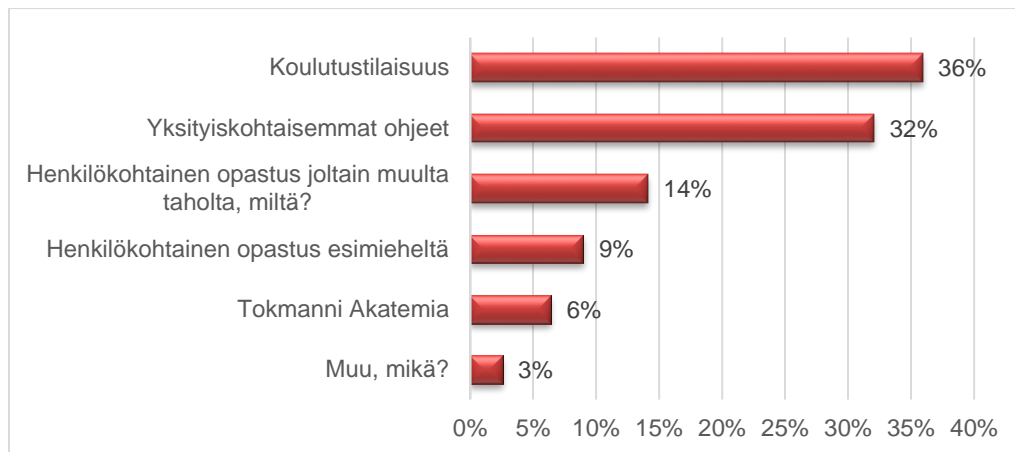
Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin vastaajien lisäperehdytyksen tarvetta. Vastaajista 65 % vastasi kaipaavansa lisäperehdytystä tai -koulutusta Unifaun Online-ohjelman käyttöön. Vähemmistö, 35 % vastasi, ettei kaipa lisäperehdytystä tai -koulutusta ohjelman käyttöön.

Vastaajille jotka edelliseen kysymykseen vastasivat kaipaavansa lisäkoulutusta, esitettiin kysymys: "Mikä olisi mielestäsi paras vaihtoehto lisäperehdytykseen tai -koulutukseen?". Kuviossa 18 on esitettyä vastaukset laskevassa järjestyksessä. Vastaajista 36 % oli sitä mieltä että koulutustilaisuus on paras vaihtoehto lisäperehdytykseen.

Yksityiskohtaisempia ohjeita piti 32 % vastaajista parhaimpana vaihtoehtona lisäperehdytykseen. Henkilökohtainen opastus joltain muulta taholta olisi paras vaihtoehto lisäperehdytykseen 14 % mielestä.

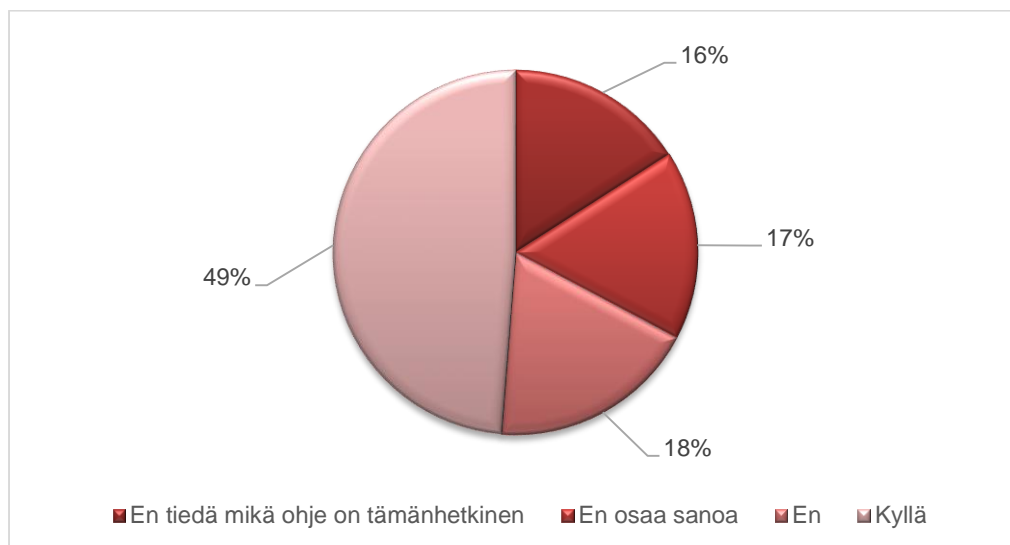
Kysymysvastausvaihtoehto: "Henkilökohtainen opastus joltain muulta taholta", antoi vastaajalle mahdollisuuden avoimeen vastaukseen jossa pyydettiin kertomaan keneltä koulutus olisi toivottava. Enemmistö toivoi koulutusta ulkoiselta Unifaun Online-ohjelman asiantuntijalta. Vastaajista 45 % toivoi koulutusta asiantuntijalta, 18 % vastaajista toivoi koulutusta

logistiikan puolelta. ”Muu, mikä?” vastauksen antaneista 50 % toivoi parempia ja yksityiskohtaisempia ohjeita ja 50 % toivoi enemmän aikaa ohjelman käytön opetteluun.



KUVIO 18: 9. Mikä olisi mielestäsi paras vaihtoehto lisäperehdytykseen tai -koulutukseen? n=78

Tokmanni Oy:llä on voimassa oleva kirjallinen ohje, jossa on selitetty kuvien avulla Unifaun Online-ohjelman käyttö. Tämä ohje on kaikkien myymälöiden saatavilla. Voimassa olevan Unifaun-rahtikirjojen teko ohjeen koki riittäväksi 49 % vastaajista. Vastaajista 18 % koki, että ohje ei ole riittävä apuväline. Vastaajista 17 % ei osannut sanoa onko tämänhetkinen ohje riittävä apuväline ja 17 % vastaajista ei tiennyt mikä on tämänhetkinen Unifaun ohje. Kuviossa 19 on esitetty kysymyksen kymmenen vastauksen piirakka.



KUVIO 19: 10. Koetko tämänhetkisen Unifaun ohjeen riittäväksi apuvälineeksi rahtikirjojen tekemiseen? n=119

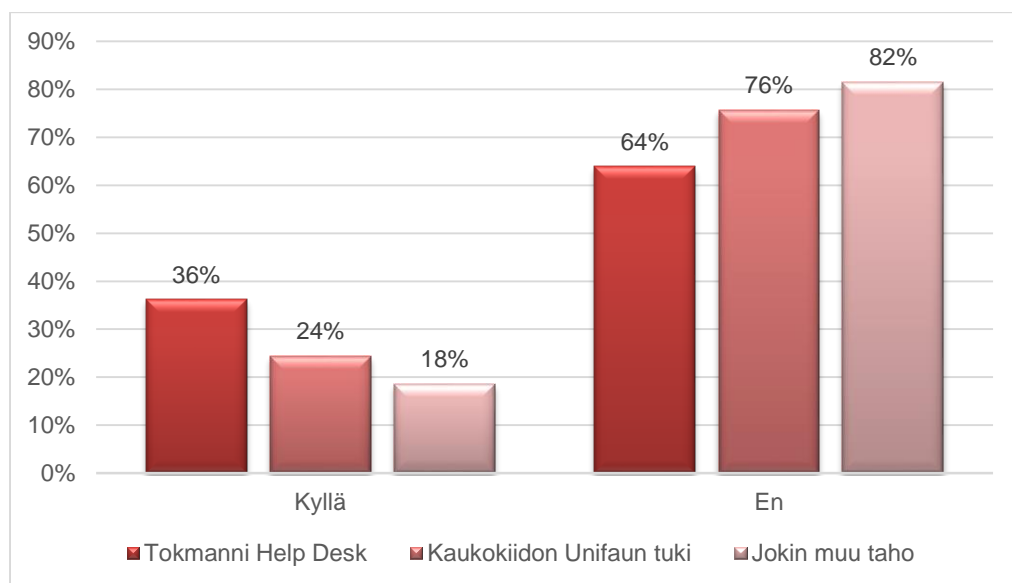
Kysymykset 11 - 17 käsittelivät teknisen tuen apuvälineitä, joita myymälöillä on käytössään ongelmatilanteissa. Myymälöillä on käytössään Tokmannin oma Help Desk joka auttaa IT ongelmissa ja Kaukokiidon oma tekninen tuki joka auttaa nimenomaan Unifaunin käyttöön liittyvissä ongelmissa. Myös muita mahdollisia tahoja, joilta kysyä neuvoa on omassa myymälässä. Myös varastolla on henkilöitä jotka osaavat auttaa ongelmatilanteissa Unifaun Online-ohjelman kanssa.

Kysymykset 11, 13 ja 15 käsittelivät yhteydenottoja teknisiin tukilinjoihin. Jokaisen kysymyksen "kyllä" vastausta seurasi kysymys "saitko ratkaisun ongelmaasi?". Jos vastais kysymykseen 15, yhteydenotto muuhun tahoon "kyllä", seurasi jatkokysymys "kehen"? Kuviossa 20 on kuvattuna näiden kysymysten vastaukset.

Vastaajista 64 % vastasi, ettei ole ollut yhteydessä Tokmannin omaan tekniseen tukeen Help Deskiin ja 36 % vastasi olleensa yhteydessä Help Deskiin ongelmatilanteessa. Vastaajista jotka vastasivat olleensa yhteydessä Help Deskiin 84 % vastasi saaneensa avun ongelmaansa ja 36 % vastasi, että ei saanut apua ongelmaansa.

Kaukokiidon Unifaun Online-käyttötukeen on ollut yhteydessä ongelmatilanteessa 24 % vastaajista. Vastaajista 76 % ei ole ollut yhteydessä Kaukokiidon tukeen. Vastaajista jotka ovat olleet yhteydessä Kaukokiidon tukeen 83 %, on saanut ratkaisun ongelmaansa ja 17 % ei ole saanut ratkaisua ongelmaansa.

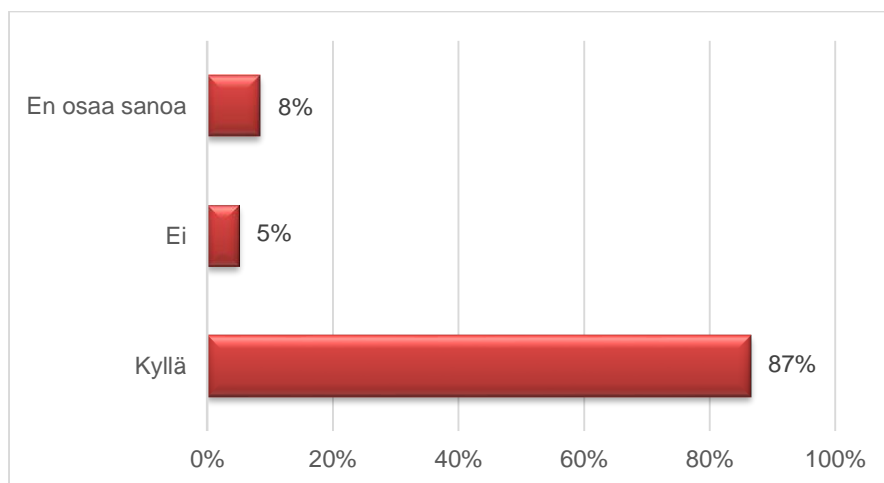
Vastaajista 82 % ei ole ollut yhteydessä muuhun tahoon Unifaun ongelman yhteydessä. Yhteydessä johonkin muuhun tahoon teknistä tukea tarvitessaan on ollut 18 %. Muuhun tahoon yhteydessä olleista 95 % sai ratkaisun ongelmaansa ja 5 % ei saanut ratkaisua. Muuhun tahoon yhteydessä olleista 41 % on ollut yhteydessä kuljetuspäällikköön, 23 % kollegaan, 18 % esimieheen, 9 % Kaukokiidon kuskiin ja 9 % muuhun.



KUVIO 20: Oletko ollut yhteydessä tekniseen tukeen ongelmatilanteessa?  
n=119

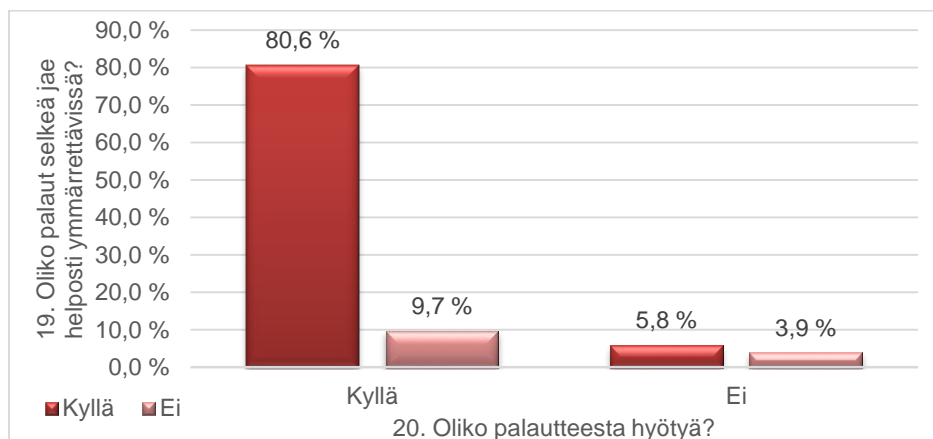
Rahtikirjojen oikeellisuutta tarkistetaan päivittäin ja kun virhe huomataan, lähetetään myymälään virhepalaute sähköpostilla, jossa on mainittuna tehty virhe sekä ohjeet miten estää virhe jatkossa. Kysymykset 18 – 22 käsittelivät virhepalautteita.

Kysymyksessä 18 kysyttiin onko myymälä saanut palautetta tehdystä virheestä. Kuviossa 21 on vastausjakauma kysymyksen 18 vastauksista. Vastaajista 5 % ei ole saanut palautetta tehdystä virheestä. Vastaajista 8 % ei osannut sanoa onko palautetta vastaanotettu myymälään. Myymälä on saanut palautetta tehdystä virheestä 87 %:lla vastaajista. Jos kysymykseen vastasi ”kyllä”, seurasivat kysymystä jatkokysymykset 19 – 22. Vastaajat jotka vastasivat kysymykseen 18 joko ”ei” tai ”en osaa sanoa” siirtyivät suoraan kysymykseen 23.



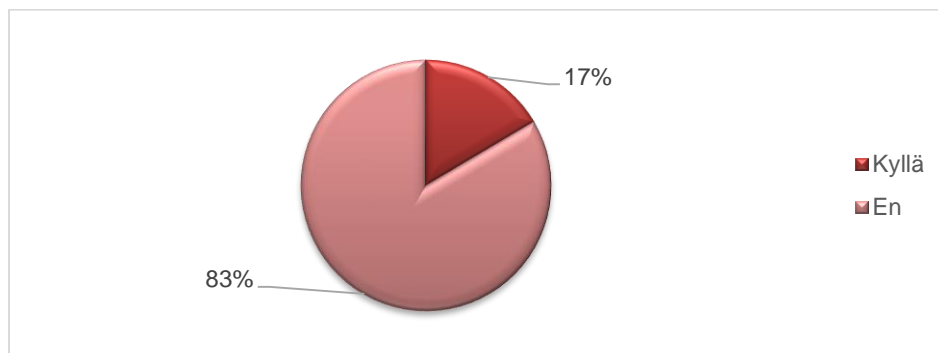
KUVIO 21: 18. Onko myymälänne saanut palautetta tehdystä virheestä Unifaunin kollipalautus rahtikirjan teossa? n=119

Kuviossa 22 on esitetty kysymysten 19 ja 20 vastaukset. Selkeä enemmistö, 80,6 % vastaajista, jotka kokivat virhepalautteen hyödylliseksi, pitivät saatua virhepalautetta selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Vastaajista 5,8 % jotka eivät pitäneet virhepalautetta selkeänä ja helposti ymmärrettävänä, pitivät sitä kuitenkin hyödyllisenä. Ne 9,7 %, joiden mielestä palautteesta oli hyötyä, eivät kokeneet sitä selkeänä ja helposti ymmärrettävänä. Vastaajista 3,9 % joiden mielestä palautteesta ei ollut hyötyä, eivät myöskään pitäneet palautetta selkeänä ja hyödyllisenä.



KUVIO 22: Kysymykset 19. Oliko palaute selkeä ja helposti ymmärrettävissä? ja 20. Oliko palautteesta hyötyä? n=103

Myymälöitä kannustetaan virhepalautteessa pyytämään lisäohjeistusta virheiden ennaltaehkäisyyn. Virhepalautteen esittämät ongelmien ratkaisut ja virheiden ennaltaehkäisy eivät välttämättä ole kaikille lukijoille ymmärrettäviä. Kysymyksessä 21 kysyttiin onko vastaaja pyytänyt lisäohjeistusta liittyen saatuun virhepalautteeseen. Kuviosta 23 voidaan nähdä että enemmistö, 83 % vastaajista, jotka ovat joskus saaneet palautetta tehdystä virheestä Unifaun rahtikirjan teossa, eivät ole pyytäneet lisäohjeistusta virheeseen liittyen. Vähemmistö, 17 % vastaajista on pyytänyt lisäohjeistusta.



KUVIO 23: 21. Oletko joskus pyytänyt lisätietoja tai -ohjeistusta saatuun virhepalautteeseen liittyen? n=103



Kysymyksenä 22 oli avoin kysymys jossa pyydettiin vastaajilta toiveita tai kehitysehdotuksia virhepalautteisiin liittyen. 22 vastaajaa vastasi kysymykseen, käyttökelpoisia vastauksia näistä oli 82 %. Vastauksissa toivottiin ensisijaisesti perehdytyksen ja ohjeiden parantamista, jotta virheitä ei tulisi:

*”Annetaan heti aluksi kattavat ohjeet millä ei voi tulla niin paljon virheitä. Ensin opetetaan käyttämään ohjelmaa ja sitten vasta otetaan käyttöön eikä ensin opetella käyttämään puutteellisilla tai väärillä ohjeilla. Ohjeitakin oli useampia kun ei oltu tiedotettu että systeemi onkin muuttunut.”*

*”Palaute oli hyvä ja selkeä Siitä huolimatta, unifauniin ei ole ollut minkään valtakunnan perehdytystä, hyvät ohjeet ovat kyllä tulleet s-postiin ja löytyy intrasta, mutta mutta. Kukaan tai mikään taho ei sen koommin ole varmistanut että ohjeet ovat ymmärretty/tulkittu oikein. Siksi ehkä koulutus päivä tms olisi asiallinen.”*

Vastauksissa toivottiin myös parannusta työkaluihin (tietokone, tulostin) virheiden vähentämiseksi. Virhepalautteissa käytetty termistö koettiin myös ongelmaksi, palautteen vastaanottajat eivät ymmärrä termistöä jonka vuoksi ei ymmärretä mitä palaute koskee tai miten ennaltaehkäistä virhe jatkossa. Myös palautteen muoto koettiin huonoksi ja siihen toivottiin muotoa joka on helpompi tulostaa. Vastaajat myös kokivat palautteen loukkaavana sen julkisuuden takia. Palaute lähetetään myymälän yhteiseen sähköpostiin ja myymälähenkilökunnasta kaikilla on pääsy sähköpostiin. Tähän toivottiin henkilökohtaisempaa vaihtoehtoa. Osa antoi myös positiivista palautetta virhepalautteista:

*”Jatkakaa samaan malliin. Virhetilanteissa tulee selkeät ohjeet kuvien ja esimerkkien kanssa!”*

Kysymyksessä 23 pyydettiin vastaajia arvioimaan asteikolla yksi - viisi (1 = Erittäin huono, 2 = Huono, 3= OK, 4= Hyvä, 5 = Erittäin hyvä) väittämiä Unifaunista ja palautusprosessista. Taulukossa kaksi on väittämät järjestetty vastausten keskiarvon mukaan laskevasti.

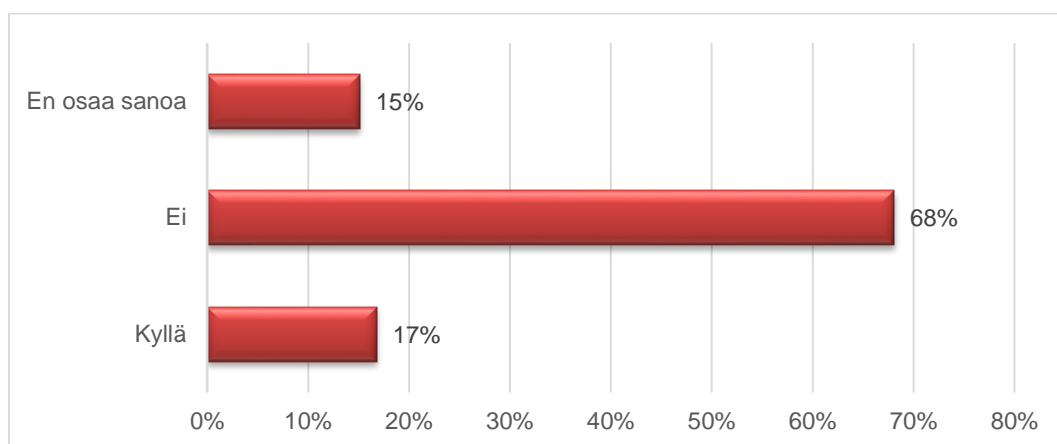
Huonoimman keskiarvon 2,66 joka voidaan katsoa olevan huono, sai Unifaun Online-ohjelman käyttöön saadun perehdytyksen taso. Suurimman keskiarvon 3,85, joka on hyvä, sai virhepalautteiden tarpeellisuus. Eniten arvosanoja viisi (erittäin hyvä) sai kalustepalautusten teon helppous ja vähiten sai Unifaun helppokäyttöisyys. Eniten arvosanoja yksi (erittäin huono) sai Unifaunin helppokäyttöisyys ja vähiten sai kalustepalautusten ja sisäisten siirtojen teon helppous.

TAULUKKO 2: Kysymyksen 23 keskiarvot ja keskihajonnat. n=119

	Keski arvo	Keski hajonta
Virhepalautteen tarpeellisuus	3,85	1,00
Kollipalautusten teon helppous Unifaunissa	3,52	1,03
Tuotepalautusten teon helppous Unifaunissa	3,44	1,01
Kalustepalautusten teon helppous Unifaunissa	3,28	0,97
Sisäisen siirron teon helppous Unifaunissa	3,27	1,02
Help Deskin toiminta Unifaun ongelmatilanteessa	3,23	0,91
Unifaunin helppokäyttöisyys	3,21	0,87
Unifaunin visuaalinen ilme	3,20	0,92
Unifaun ohjeen helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys	3,07	0,98
Unifaunin käyttöön saamasi perehdytyksen taso	2,66	1,01
YHT.	3,28	1,02

Unifaun Online-ohjelmassa tehdään rahtikirja kaikille tyhjille alustoille kerralla. Tyhjien alustojen merkitseminen rahtikirjaan väärin on yksi yleisimmistä virheistä. Tyhjien rullakoiden ja tyhjien lavojen merkitseminen menee sekaisin. Ajatuksena tämän virheen estämiseen on ollut erottaa lavojen ja rullakoiden palautus erillisille rahtikirjoille.

Kysymyksessä 24 kysyttiin tähän kehitysideaan myymälöiden mielipidettä (kuvio 24). Selvä enemmistö, 68 % vastaajista, oli sitä mieltä, että ei olisi helpompaa jos tyhjät alustat palautettaisiin erillisillä rahtikirjoilla. Vastaajista 17 % oli sitä mieltä, että olisi helpompaa jos tyhjät alustat olisi erillisillä rahtikirjoilla ja 15 % vastasi ”en osaa sanoa”.



KUVIO 24: 24. Tällä hetkellä tyhjät kollit palautetaan yhdellä pohjalla Unifaunissa. Olisiko helpompaa jos rullakot ja lavat palautettaisiin eri pohjilla, eli niistä tehtäisiin erilliset Unifaun rahtikirjat? n=119

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä pyydettiin vastaajia antamaan omia ehdotuksiaan palautusprosessin ja Unifaunin Online-ohjelman käytön helpottamiseksi. Kysymykseen vastasi 119 vastaajaa, näistä käyttökelpoisia vastauksia oli 70,5 %.

Taulukossa kolme on esitetty laskevassa järjestyksessä vastaajien mainitsemat kehitysehdotukset. Suurin osa vastaajista, 29,7 % mainitsi parannusehdotuksessaan Unifaun Online-ohjelman parantamisen, joko toiminnoilta tai ulkoasulta. Vastaajat toivoivat ohjelmasta helppokäyttöisempää sekä nopeampaa. Palautusrahtikirjat tehdään pääasiallisesti illalla myymälän sulkemisen aikaan ja tällöin ei aika riitä keskittymään kunnolla rahtikirjojen tekoon, joten nopeampi ja selkeämpi ohjelma toisi tähän helpotusta.

*"Kauhean epäselvä ohjelma, olisiko mahdollista laittaa meille sivut jossa olisi vain ja ainoastaan Tokmannin myymälöitä koskevat kohdat selkeästi"*

*"Selkeämpi ulkoasu nopeuttaisi käyttöä, koska toimintoa käytetään illan kiireisimpään aikaan (sulkemisrituaalit)."*

*"Voisiko ohjelma olla sellainen että virheiden tekeminen siinä olisi miltei mahdotonta?"*

TAULUKKO 3: 25. Miten sinä parantaisit Unifaunin käyttöä ja/tai koko palautusprosessia? Avoimessa vastauksessa mainittu kehitysehdotus. n=84

<i>Ohjelman parantaminen</i>	29,7 %
<i>Ohjeiden parantaminen</i>	23,8 %
<i>Ei parannettavaa</i>	19,0 %
<i>Perehdytyksen parantaminen</i>	16,7 %
<i>Työvälineiden parantaminen</i>	8,3 %

Toiseksi suurin osa vastaajista, 23,8 %, mainitsi parannusehdotuksessaan ohjeiden parantamisen. Toiveina oli ohjeiden yhtenäistäminen yhdeksi ohjeeksi jossa on kuvin ohjeistettu askel askeleelta Unifaun Online-ohjelman käyttö sekä koko palautusprosessi. Ohjeista toivottiin nykyistä yksinkertaisempia

*"Selkeät "apinaohjeet", jossa olisi kaikki mahdollinen*

*selitetty mahdollisimman selkeästi, että jokainen (myös ensikertalainen) osaisi tehdä Unifaunin itsenäisesti.”*

*”- Selkeät ohjeet jokaisesta palautusprosessista kuvattuna prosessikäsikirjaan. Sisältää esimerkki kuvan jokaisesta prosessista erikseen.”*

Vastaajista 16,7 % toivoi parannusehdotuksessaan koulutukseen ja perehdytykseen parannusta. Vastaajat kertoivat ohjelman käytön olevan aika pitkälti itseopittua ja lisäperehdytystä toivottiin.

*”Kunnon perehdytys kaikille jotka Unifaunia joutuvat käyttämään, selkeät ohjeet joka asiaan että tyhmempikin ymmärtää.”*

*”Kunnon perehdytys henkilökunnalle. Nyt aika pitkälle itse opittu.”*

*”Henkilökohtaista opastusta myymälöissä, jotta saa tietoa sekä olisi mahdollisuus kysyä.”*

Vastaajista 8,3 % toivoi parannusta työvälineisiin, tietokoneeseen tai tulostimeen. Tulostusongelmat aiheuttavat rahtikirjan perumisen ja uudelleen teon ja tämä hidastaa prosessia sekä nostaa virheiden riskiä. Myös Java virheilmoitukset aiheuttavat ongelmia rahtikirjojen teossa.

*”Enemmän henkilökohtaista koulutusta. Tähän mennessä käyttö on opittu ns. kantapään kautta. Myös Java-päivitykset saattavat sotkea tilauksen tulostusvaiheessa, kone herjaa Javasta ja rahtikirjat eivät koskaan tulostu. Moni tekee tässä kohtaa virheellisesti uuden tilauksen, joten vanhan tilauksen uudelleen tulostamiseen tarvittaisiin hyvät ohjeet. Kone voi tökätä myös muusta syystä kuin Javan takia, joten uudelleentulostus tulee ainakin meillä tarpeeseen n. kerran kuussa.”*

Vastaajista 19 % oli tyytyväisiä ohjelmaan, eivätkä nähneet parannettavaa.

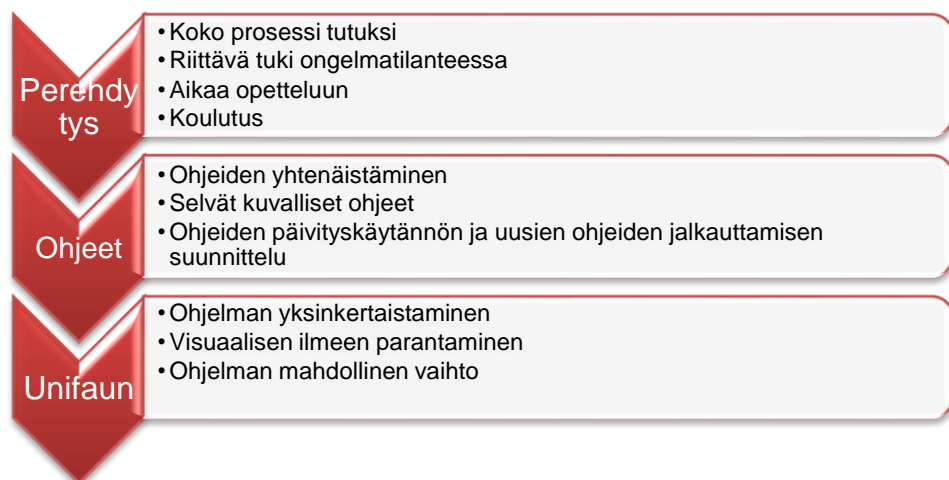
*”En osaa sanoa, mielestäni tomii nyt hyvin kunhan tekee huolella ajan kanssa”*

*”Pysytään näissä toiminnoissa ja ohjeissa, ettei muuteta sitä mikä on jotenkin opittu käyttämään.”*

#### 4.5 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten sekä oman havainnon pohjalta kehitysehdotuksissa keskityn ohjeiden, perehdytyksen ja Unifaun Online-ohjelman kehitysehdotuksiin. Olen jättänyt tietoteknisten laitteiden (tietokoneet, tulostimet) ongelmat niiden kustannusten vuoksi pois kehitysehdotuksesta.

Kuviossa 25 on esitetty kehitysehdotukset aihealueittain tärkeysjärjestyksessä laskevasti. Tärkeimmäksi kehityskohteeksi katson tutkimustulosten mukaan perehdytyksen kehittämisen, toiseksi tärkeimmäksi ohjeiden uusimisen sekä kolmanneksi tärkeimmäksi Unifaun Online-ohjelman käyttäjäystävällisyyden parantamisen.



Kuvio 25: Kehitysehdotukset

Perehdytyksen parantaminen ja varsinkin siihen varatun ajan lisääminen vahvistaa henkilökunnan osaamista sekä vähentää virheitä.

Perehdytysuunnitelman tai perehdytyslomakkeen luomista ja käyttöönottoa voisi harkita. Myös päivittäisten rutiinien järjestely niin, että palautusrahtikirjojen tekoon varataan riittävästi aikaa, on tärkeää.

Kiireessä tulee helposti virheitä, varsinkin jos ei olla ihan varmoja miten pitäisi tehdä ja aika ei riitä ohjeiden lukemiseen. Palautusprosessin läpikäyminen myymälähenkilökunnan kanssa helpottaisi hahmottamaan prosessin kokonaisuutena ja näkemään miten oma osuus vaikuttaa prosessin muihin osiin. Termistön opettelu helpottaa rahtikirjojen tekoa, asiat jotka ymmärtää sujuvat helpommin.

Koulutustilaisuuden järjestämistä voisi harkita esimerkiksi myymäläpäälliköille jonkin muun koulutuksen yhteydessä.

Myymläpäälliköt koulutuksen saatuaan voivat perehdyttää henkilökuntansa sekä toimia tukena ongelmatilanteissa. Oikeanlainen tuki ja vastausten saaminen ongelmatilanteessa on tärkeää oppimisen ja motivaation kannalta. Vastausten perusteella teknisen tuen linjoilta on suhteellisen hyvin saatu apua, mutta parantamisen varaa on. Jos joka myymälässä olisi vähintään yksi henkilö joka osaisi koko prosessin ja osaisi vastata kysymyksiin, vähenevät virheet sitä kautta.

Myymläpäällikön kouluttamisen sijaan harkinnan arvoinen voisi myös olla joka myymälään logistiikasta ja varastosta vastaava henkilö, jonka vastuulla tai vahvuutena olisivat kaikki myymälälogistiikkaan liittyvät asiat myymälätyöskentelyn lisäksi.

Perehdytyksen lisäksi ohjeiden uusiminen on yksi tärkeimmistä kehityskohteista. Yhdet ohjeet joista löytyy kaikki tarvittava tieto, helpottaisivat myymälähenkilökunnan työtä. Ohjeissa olisi tärkeä havainnoida kuvien avuin kaikki toiminnot ja eri vaiheet mitä palautusprosessissa ja Unifaun Online-ohjelman käytössä on. Ohjeet olisi hyvä olla yhdessä paikassa helposti löydettävissä esimerkiksi Tokmannin intranetissä. Ohjeiden tulisi olla aina ajan tasalla. Intranettiä helpompi vaihtoehto olisi, että tulostetut ohjeet olisivat tietokoneen vieressä, mutta

tämä luo riskin siitä, että ohjeita ei päivitetä ja virheitä syntyy vanhojen ohjeiden noudattamisen takia. Uusien ohjeiden tai ohjeiden päivitysten jalkauttamisen ja kaikkien tietoon saamisen suunnittelu olisi myös suotavaa. Myymälöihin uuden asian jalkauttaminen yhden vastuuhenkilön kautta, joka vie asian myymäläänsä, olisi helpoin tapa.

Unifaun Online-ohjelma on luonteeltaan ja käytettävyydeltään enemmän varasto- ja kuljetusalan ammattilaisille suunniteltu ohjelma. Ohjelmassa on käytetty ammattitermistöä, eikä ohjelman sisällä ole selkeästi kuvattu eri toimintoja, vaan ohjelmassa lähdetään oletuksesta, että käyttäjät tuntevat kaikki termit jne. jo ennestään. Luultavasti tämän vuoksi myymälähenkilökunta kokee ohjelman vaikeaksi ja epäselväksi käyttää. Vaihtamalla ohjelman termistön helpommin ymmärrettäviin termeihin olisi suuri vaikutus käyttäjäystävällisyyteen myymälähenkilökunnan näkökulmasta. Vaihtoehtoisesti ohjelmassa voisi olla selitettynä termit niin että kun tehdään rahtikirjaa, näkyy sivussa esim. sivupalkissa termit selitettynä. Ohjelman käytön yksinkertaistaminen toimimaan siten, että mahdollisimman moni tieto olisi jo valmiina tallennettuna ohjelmaan, vähentäisi virheiden riskiä askeleiden vähetessä.

Koska Unifaun Online-ohjelma on enemmän kuljetusalan ammattilaisille suunnattu ohjelma, voisi käytettävän ohjelman vaihtoa harkita. Jokin ohjelma mikä on enemmän myymälähenkilökunnalle suunniteltu, voisi palvella paremmin. Tokmanni Oy:n myymälät tilaavat osan tuotteista myymälään käsipäätteillä joihin syötetään tilattava tuote ja määrä. Sähköisen tiedonsiirron lisääntymisen vuoksi mahdollisuutta kuljetustilauksen tekemiseen käsipäätteellä voisi tutkia. Periaatteessa käsipäätteeseen saisi kuljetustilauksen niin että myymälän pitäisi syöttää vain tuote ja kappalemäärä esim. 15 kpl tyhjiä rullakoita sekä tulostaa kollilappu (palautukseen kiinnitettävä). Tämä nopeuttaisi myymälähenkilökunnan osuutta sekä vähentäisi virheitä.



#### 4.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta että parannettavaa on Unifaun Online-ohjelman käyttäjäystävällisyydessä, henkilökunnan perehdyttämisessä, kirjallisessa ohjeistuksessa sekä työvälineissä (tietokone, tulostin). Kaiken kaikkiaan vastaajat ovat kuitenkin suhteellisen tyytyväisiä Unifaun Online-ohjelmaan ja palautusprosessin sujuvuuteen. Perustoimintojen käyttö on sujuvaa, mutta erikoisemmat toiminnot kuten rahtikirjojen peruuttaminen vaativat lisäopastusta. Koulutustilaisuus ja yksityiskohtaisemmat ohjeet nousivat vastausten mukaan toivotuimmiksi keinoiksi lisäperehdytykseen. Myös ammattisanasto ja palautuksissa käytettävä termistö ovat ongelmakohtia. Teknisen tuen saanti on keskitasolla ja muilta tahoilta saatu tuki on hyvällä tasolla.

Vastauksista käy ilmi että perehdytykseen kaivataan parannusta sekä lisäkoulutuksen tarve ilmaistaan myös, kirjallisen ohjeistuksen yhtenäistämistä ja selkeyttämistä toivottiin myös.

*”Jokaiselle työntekijälle pidettäisiin kunnollinen koulutustilaisuus ja ohjelmasta olisi selkeät ohjeet.”*

*”Myymälöihin voisi toimittaa kirjallisena kunnolliset selkeät ohjeet peruspalautuksista, joista nekin jotka näitä harvemmin tekevät voisivat katsoa mallia. Mielestäni alunperin perehdytys oli olematonta, virheitä tehtiin melko paljon koska kukaan ei ollut täysin varma miten ko. tilanteessa toimitaan.”*

Tietoteknisiin välineisiin (tietokone, tulostin) sekä Unifaun Online-ohjelmaan kaivataan parannusta. Päivitykset, tulostusongelmat sekä ohjelman käyttömukavuus, varsinkin harvemmin käytetyissä toiminnoissa, nousivat kyselyn eri kohdissa selviksi ongelmiksi.

*”Todella hankalaa löytää vanhoja lähetyksiä, mutta nekin kyllä löytyi kun sitkeästi jaksoi etsiä. Kattavat ohjeet ja yksinkertaistaa järjestelmää mitä tavalliset pulliaiset täällä käytetään.”*

Keskittämällä kehityskohteet perehdytykseen, ohjeistukseen ja mahdollisesti tietoteknisiin asioihin voidaan saavuttaa säästöjä paluulogiikkakustannuksissa virheiden vähenemisen ja prosessin sujuvuuden paranemisen kautta. Panostamalla perehdytykseen sekä tekemällä kunnon ohjeet perehdytyksen tueksi saavutetaan taitoa tehdä Unifaun rahtikirjat oikein. Yksinkertaistamalla tai vaihtamalla ohjelmaa vähennetään virheiden riskiä. Kehittämällä ja luomalla prosessista käyttäjäystävällisempi nostetaan sisäistä asiakastytyväisyyttä ja vapautetaan resursseja muuhun käyttöön. Virheiden vähenemisellä saavutetaan kustannussäästöjä kuljetustilausten ja rahdituspainoperusteiden ollessa oikein ja myymälähenkilökunnan ajankäytön rahtikirjan tekoon vähetessä.

Kyselylomaketta tehdessä mietitiin tarkaan kysymykset joihin vastaukset halutaan, pääpainona pidettiin oman havainnoinnin pohjalta Unifaun Online-ohjelman toimivuutta ja käyttökokemuksia. Kyselylomake sisälsi pääasiallisesti kvantitatiivisia kysymyksiä, mutta mukana oli myös kvalitatiivisia, avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen toteuttamiseen harkittiin ensin kvalitatiivista tutkimusta joka olisi toteutettu muutamassa myymälässä, mutta kvantitatiiviseen tutkimukseen päädyttiin, jotta saadaan vastaus mahdollisimman monelta eri henkilöltä. Lomake testattiin ennen sen lähettämistä myymälöille. Tutkimus on toistettavissa samanlaisena ja sen tutkimustulokset ovat ennakkohavaintojen mukaiset. Tutkimukseen saatiin hyvä vastausprosentti ja – määrä. Tutkimus on luotettava.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää keinoja kehittää Tokmanni Oy:n paluulogistiikan prosesseja. Työn rajaukseksi valikoitui toimeksiantajan myymälöiden tekemät tyhjiä alustojen palautukset keskusvarastolle. Teoriaosuudessa käytiin ensin läpi logistiikka, logistiikan kustannukset ja virrat sekä paluulogistiikka ja rahditusperusteet sekä alustojen yksiköinti. Teoriaosuuden toinen osa käsitteli prosesseja ja prosessien johtamista ja kehittämistä.

Case-osuudessa esiteltiin ensin toimeksiantajana toiminut Tokmanni Oy yrityksenä ja yrityksen tyhjiä alustojen palautusprosessi.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, omaa havainnointia sekä case-tutkimusta. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä lokakuussa 2014 Tokmanni Oy:n myymälähenkilökunnalle.

Kyselypyyntö julkaistiin myymälätiedotteessa jossa pyydettiin vastauksia niiltä henkilöiltä jotka ovat tekemisissä palautusten kanssa.

Vastausprosentti oli 27 %. Tutkimuksen tukena käytettiin tutkijan omaa havainnointia ja työkokemusta toimeksiantajalla.

Suurimmat ongelmat tyhjiä alustojen palautusprosessissa ovat liittyneet, tutkijan omien havaintojen mukaan, Unifaun Online-ohjelmalla tehtyihin virheellisiin rahtikirjoihin. Käsitteet ovat vieraita ja varsinkin rahdituspainoperusteena käytettävä lavametri on aiheuttanut ongelmia. Myös palautusten pakkaaminen on ollut ongelma, tiivistä pakkaustapaa ei ole harjoitettu, joten kuljetuskustannukset ovat tältä osin olleet turhan suuria. Tutkimustulokset tukivat ennakkoon tehtyjä havaintoja.

Tutkimustuloksista ilmeni kehityskohteita mm. henkilökunnan perehdytyksessä, kirjallisessa ohjeistuksessa sekä Unifaun Online-ohjelmasta, jolla palautusrahtikirjat ja kuljetustilaukset tehdään.

Kehitysehdotuksessa käytiin läpi näiden osa-alueiden mahdollisia kehityskohteita.

Opinnäytetyöprosessi alkoi kesällä 2014 toimeksiantajan pyynnöstä kehittää palautusprosessia virheettömämmäksi. Selvästi oli havaittavissa

Unifaun Online-ohjelman käytössä ongelmia jotka johtivat turhiin kustannuksiin. Tutkija oli aloittanut syksyllä 2013 rahtilaskujen ja Unifaun Online-ohjelmalla tehtyjen virheiden tarkastamisen. Reagointi virheisiin rahtikirjoissa aloitettiin tuolloin ja virhepalautteiden antaminen aloitettiin samalla. Virhepalautteiden antaminen laski virheitä huomattavasti, mutta silti niitä oli vielä liikaa. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2014 muutaman kuukauden tehokkaan havainnoinnin ja virheiden seuraamisen jälkeen. Kysymykset kyselyyn mietittiin ongelmien kautta yhdessä toimeksiantajan kanssa. Pääasiallisena selvityskohteena kyselyssä oli ”miksi virheitä tapahtuu”.

Opinnäytetyöprosessissa selväksi kävi myös prosessin johtamisen ja kehittämisen tärkeys. Prosessin kuvaaminen sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen johtaisi sujuvampaan toimintaan. Bill Gates on vuosia sitten sanonut: *”a rule of thumb is that a lousy process will consume ten times as many hours as the time the work itself requires”* (Page 2010, 2). Vapaasti suomennettuna sanoma on, että huono prosessi vie aikaa kymmenen kertaa enemmän kuin itse työ. Tämä on hyvin kuvattu prosessin johtamisen ja tuntemisen tärkeydestä, joka pitäisi muistaa huomioida työtä suunniteltaessa ja kehitettäessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena on ohjeistuksen uusiminen jo aloitettu. Aikataulu uuden kirjallisen ohjeistuksen myymälöihin jalkauttamiseen on vielä avoin.

Jatkotutkimuksena voisi olla mielenkiintoista tutkia myymälöiden palautusprosesseja tarkemmin myymälöiden näkökulmasta laajentamalla tutkimus kaikkiin palautusprosesseihin ja niiden kehittämiseen. Paluulogistiikan tutkiminen sekä keskusvaraston palautusprosessien tutkiminen olisi myös mielenkiintoista. Käsipäätteiden käyttöä myymälöissä kuljetustilauksien tekemiseen olisi myös mielenkiintoista tutkia, olisiko se mahdollista. Myös tämän opinnäytetyön kaltaisen tutkimuksen uusiminen mahdollisten kehitysprojektien jälkeen olisi mielenkiintoinen seurannan sekä mahdollisten kehitysten vaikutusten kannalta.

## LÄHTEET

### Elektroniset lähteet

Anttila, P 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix [viitattu 31.10.2015] Saatavissa:

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/09\\_tutkimusmenetelmat/06\\_osallistuva\\_havainnointi](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/06_osallistuva_havainnointi)

Fennoroad 2015. Yleiset toimitusehdot. [viitattu 2.11.2015] Saatavissa:

<http://www.fennoroad.fi/yleiset-toimitusehdot/>

Hartikainen, R. 2014. Tutkielma: Puolustusvoimien prosessityö prosessijohtamisen näkökulmasta. Doria. [viitattu 7.11.2015] Saatavissa:

[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97473/E4348\\_HartikainenRJJ\\_EUK66.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97473/E4348_HartikainenRJJ_EUK66.pdf?sequence=2)

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015. Opinnäytetyöpakki: Tapaustutkimus (Case study) [viitattu 31.10.2015] Saatavissa:

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimustyytit/Kuvaileva/Tapaus>

Kaukokiito Oy 2015. Lähetyksen rahdittaminen. [viitattu 28.9.2015]

Saatavissa:

[http://www.kaukokiito.fi/static/fi/Ohjeistus\\_lahetyksen\\_rahdittamiseen\\_2015.pdf](http://www.kaukokiito.fi/static/fi/Ohjeistus_lahetyksen_rahdittamiseen_2015.pdf)

Liikennevirasto 2014. Tavaraliikenne [viitattu 8.2.2015] Saatavissa:

<http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/f/liikenneverkko/liikennejarjestelma/tavaraliikenne#.VNdDvy7CMbd>

Logistiikan maailma 2015 A. Logistiikka ja toimitusketju. [viitattu 8.10.2015] Saatavissa:

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka\\_ja\\_toimitusketju](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_ja_toimitusketju)

Logistiikan maailma 2015 B. Maantiekuljetukset – hinnoittelu. [viitattu 25.10.2015] Saatavissa:

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset %E2%80%93 hinnoittelu](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_hinnoittelu)

Logistiikan maailma 2015 C. Maantiekuljetukset – termistöä. [viitattu 28.9.2015] Saatavissa:

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset %E2%80%93 termist%C3%B6%C3%A4](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_termist%C3%B6%C3%A4)

Logistiikan maailma 2015 D. Maantiekuljetukset – tietovirrat.[viitattu 28.9.2015] Saatavissa:

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset %E2%80%93 tietovirrat](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_tietovirrat)

Logistiikan maailma 2015 E. Paluulogistiikka. [viitattu 18.10.2015]

Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Paluulogistiikka>

Logistiikan maailma 2015 F. Prosessien kehittäminen. [viitattu 26.10.2015]

Saatavissa:

[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessien kehitt%C3%A4minen](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessien_kehitt%C3%A4minen)

Logistiikan maailma 2015 G. Sanasto. [viitattu 11.10.2015] Saatavissa:

<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Sanasto>

Logistiikan maailma 2015 H. Tieto-, raha- ja materiaalivirrat. [viitattu 25.10.2015]

Saatavissa: [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tieto-raha ja materiaalivirrat](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Tieto-raha_ja_materiaalivirrat)

Logistiikan maailma 2015 I. Varastointikustannukset. [viitattu 11.10.2015]

Saatavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Varastointikustannukset>

Opetin 2015. Logistiikka liikuttaa yhteiskuntaa. [viitattu 25.10.2015]

Saatavissa: <http://www.opetin.fi/teemat/tulevaisuuden-suomi/logistiikka-liikuttaa-yhteiskuntaa/>

Pa-Hu Oy 2015. Tietoa pakkausten postitus- ja logistiikkastandardeista. [viitattu 28.9.2015] Saatavissa: <http://www.pa-hu.fi/fi/artikkeli/tietoa-pakkausten-postitus-ja-logistiikkastandardeist/>

Processmodel 2015. What is a process? [viitattu 25.10.2015] Saatavissa: <https://www.processmodel.com/blog/what-is-a-process/>

Robinson, A. 2014. What is reverse logistics and how is it different than traditional logistics? Cerasis [viitattu 25.10.2015] Saatavissa: <http://cerasis.com/2014/02/19/what-is-reverse-logistics/>

SAGE 2015. An introduction to quantitative research. [viitattu 31.10.2015] Saatavissa: [http://www.sagepub.in/upm-data/36869\\_muijs.pdf](http://www.sagepub.in/upm-data/36869_muijs.pdf)

Solakivi, T., Ojala, L., Laari, S., Lorentz, H., Töyli, J., Malmsten, J. & Viherlehto, N. 2014. Logistiikkaselvitys 2014. Doria. [viitattu 8.2.2015] Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/101919>

Sosiaalitalo 2015. Prosessijohtaminen [viitattu 8.11.2015] Saatavissa: <http://sosiaalitalo.fi/ep/tiedostot/prosessijohtaminen.pdf>

Suomen Kuljetusopas 2015. Tavarankäsittely ja yksiköinti ja käsittely-yksiköt. [viitattu 28.9.2015] Saatavissa: <http://www.kuljetusopas.com/varastointi/yksikointi/>

Tilastokeskus 2015. Liite 2: Kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi 2010=100, indeksit kustannustekijöittäin. [viitattu 8.2.2015] Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/kalki/2014/12/kalki\\_2014\\_12\\_2015-01-19\\_tau\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/kalki/2014/12/kalki_2014_12_2015-01-19_tau_002_fi.html)

Tilastokeskus 2015. Kuorma-autoliikenteen kustannukset laskivat joulukuussa 1,8% vuodentakaisesta. [viitattu 8.2.2015] Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/kalki/2014/12/kalki\\_2014\\_12\\_2015-01-19\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/kalki/2014/12/kalki_2014_12_2015-01-19_tie_001_fi.html)

Tokmanni Oy 2015. Historiamme [viitattu 15.10.2015] Saatavissa: <https://yritys.tokmanni.fi/historiamme>

Tokmanni Oy 2015. Konserni-info [viitattu 15.10.2015] Saatavissa:  
<https://yritys.tokmanni.fi/>

Tokmanni Oy 2015. Missio, visio ja strategia. [viitattu 18.10.2015]  
 Saatavissa: <https://yritys.tokmanni.fi/missio-visio-ja-strategia>

Tokmanni Oy 2015. Taloustieto [viitattu 18.10.2015] Saatavissa:  
<https://yritys.tokmanni.fi/taloustieto>

Tuurala, T 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus.  
 Laatuakatemia. [viitattu 8.11.2015] Saatavissa:  
<http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>

Unifaun Oy 2015. Unifaun Online [viitattu 17.1.2015] Saatavissa:  
<http://www.unifaun.com/fi/tuote/unifaun-online>

Virsta 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [viitattu 8.2.2015]  
 Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

VirtuaaliAMK 2015. Liiketoimintaprosessien kehittäminen. [viitattu  
 25.10.2015] Saatavissa:  
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1149232240773.html>

Writing@CSU 2015. Ethnography, Observational Research, and Narrative Inquiry [viitattu 18.10.2015] Saatavissa:  
<http://writing.colostate.edu/guides/guide.cfm?guideid=63>

Wyld, D. 2006. Managing in reverse: The strategic importance of reverse logistics. Reverse logistics magazine. [viitattu 18.10.2015] Saatavissa:  
<http://www.rlmagazine.com/edition01p18.php>

Painetut lähteet

Cook, S. 1996. Process improvement: A handbook for managers.  
 Hampshire: Gover publishing limited.

Karrus, E.K. 1998. Logistiikka. Juva: WS Bookwell.



Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Moisio, J. & Ritala, O. 2001. ISO 9000:2001 ja menestyksen avaimet – vinkkejä pohdiskelijoille. Helsinki: SFS Ry.

Page, S. 2010. The power of business process improvement: 10 simple steps to increase effectiveness, efficiency and adaptability. United states of America: American management association.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Yin, R.K. 2014. Case Study Research. United states of America: SAGE Publications Inc.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy

## LIITTEET

### Liite 1 saatekirje

Unifaun kysely 31.10.2014

Unifaunilla tehtyjen tilausten/rahtikirjojen tarkastaminen aloitettiin syksyllä 2013 ja virheet ovatkin vähentyneet, mutta virheellisiä tilauksia löytyy tarkastuksissa vielä liikaa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vähentää virheelliset tilaukset lähes nollassa kehittämällä ohjeistuksia ja tukitoimintoja.

Tutkimus toteutetaan opinnäytetyönä Lahden ammattikorkeakoululle.

Kysely on täysin anonyymi eikä vastauksia voida yhdistää vastaajaan kuin myymälän koko- ja aluetasolla.

Toivoisin että jokaisesta myymälästä kyselyyn vastaisivat ne henkilöt jotka tekevät Unifaun tilauksia. Vastaamiseen kuluu aikaa n. 5-10 minuuttia.

Vastaukset kyselyyn 16.11.2014 mennessä.

Täytä kysely alla olevasta linkistä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/43D8D1BB491C45D6.par>

Kyselyyn liittyvät kysymykset ja ongelmailmoitukset voi lähettää:

[jaana.nurhonen@tokmanni.fi](mailto:jaana.nurhonen@tokmanni.fi)

## Liite 2 Webropol kysely



Unifaun kysely 2014

**1. Sukupuolesi? \***☐ Nainen☐ Mies**2. Millä alueella myymälänne sijaitsee? \***☐ Alue 1☐ Alue 2☐ Alue 3☐ Alue 4☐ Alue 5☐ Alue 6☐ Alue 7☐ Alue 8☐ Alue 9**3. Myymälänne koko? \***☐ 0-1000 m2

- ☐ 1001-2000 m2
- ☐ 2001-3000 m2
- ☐ 3001-4000 m2
- ☐ yli 4001 m2

**4. Koetko työskentelyn Unifaunilla ongelmalliseksi tai vaikeaksi? \***

- ☐ Ajoittain
- ☐ Jatkuvasti
- ☐ En koe ongelmalliseksi tai vaikeaksi

**5. Minkä asian koet Unifaunissa haastavimmaksi? \***

Valitse 1-3 haastavimmaksi kokemaasi asiaa

- ☐ Kollipalautusten teon
- ☐ Tuotepalautusten teon
- ☐ Kalustepalautusten teon
- ☐ Sisäisten siirtojen teon
- ☐ Huoltoon lähettämisen
- ☐ Yleisesti ohjelman toimintojen käyttämisen
- ☐ Lavametrien ymmärtämisen
- ☐ Rahtikirjojen peruuttamisen
- ☐ Kaikki on yhtä haastavaa

Muun, minkä?

☐

---

**6. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat liittyen Unifaunin käyttöön? \***

Valitse 1-3 omasta mielestäsi tärkeintä syytä

- ☐ Huono perehdytys
- ☐ Epäselvät ohjeet
- ☐ Monimutkainen ja vaikeakäyttöinen ohjelma
- ☐ Käsitteet ovat tuntemattomia (esim. lavametri)
- ☐ Kiire
- ☐ Välinpitämättömyys (oma tai työkavereiden)
- ☐ Avun tai tuen puuttuminen ongelmatilanteissa
- ☐ Laitteiston toimivuus (tietokone, tulostin jne.)

Muu, mikä?

☐

---

**7. Koetko itse saaneesi riittävän perehdytyksen Unifaunin käyttöön? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ En
- ☐ En osaa sanoa

**8. Kaipaisitko lisäperehdytystä tai -koulutusta Unifaunin käytössä? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ En

**9. Mikä olisi mielestäsi paras vaihtoehto lisäperehdytykseen tai -koulutukseen? \***

☐ Henkilökohtainen opastus esimieheltä

Henkilökohtainen opastus joltain muulta taholta, miltä?

☐

\_\_\_\_\_

☐ Koulutustilaisuus

☐ Yksityiskohtaisemmat ohjeet

☐ Tokmanni Akatemia

Muu, mikä?

☐

\_\_\_\_\_

**10. Koetko tämänhetkisen Unifaun ohjeen riittäväksi apuvälineeksi rahtikirjojen tekemiseen? \***

☐ Kyllä

☐ En

☐ En tiedä mikä ohje on tämänhetkinen

☐ En osaa sanoa

**11. Oletko ollut yhteydessä Tokmannin Help Deskiin Unifaun ongelmatilanteessa? \***

☐ Kyllä

☐ En

**12. Saitko ratkaisun ongelmaasi? \***

☐ Kyllä

☐ En

**13.** Oletko ollut yhteydessä Kaukokiidon tukeen Unifaun ongelmatilanteessa? \*

☐ Kyllä

☐ En

**14.** Saitko ratkaisun ongelmaasi? \*

☐ Kyllä

☐ En

**15.** Oletko ollut yhteydessä johonkin muuhun tahoon Unifaun ongelmatilanteessa? \*

☐ Kyllä

☐ En

**16.** Mihin tai keneen? \*

---

—

---

—

---

—

**17.** Saitko ratkaisun ongelmaasi? \*

☐ Kyllä

☐ En

**18.** Onko myymälänne saanut palautetta tehdystä virheestä Unifaunin kollipalautus rahtikirjan teossa? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En osaa sanoa

**19.** Oliko palaute selkeä ja helposti ymmärrettävissä? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

**20.** Oliko palautteesta hyötyä? \*

☐ Kyllä

☐ Ei

**21.** Oletko joskus pyytänyt lisätietoja tai -ohjeistusta saatuun virhepalautteeseen liittyen? \*

☐ Kyllä

☐ En

**22.** Onko sinulla toiveita tai kehitysideoita virhepalautteiden antamiseen?



---

—

---

—

---

—

**23. Arvioi asteikolla 1-5 seuraavia asioita \***

1= Erittäin huono 2= Huono 3= OK 4= Hyvä 5= Erittäin hyvä

	1	2	3	4	5
Unifaunin helppokäyttöisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unifaunin visuaalinen ilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kollipalautusten teon helppous Unifaunissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotepalautusten teon helppous Unifaunissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kalustepalautusten teon helppous Unifaunissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisäisen siirron teon helppous Unifaunissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unifaunin käyttöön saamasi perehdytyksen taso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unifaun ohjeen helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Help Deskin toiminta Unifaun ongelmatilanteessa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Virhepalautteen tarpeellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24. Tällä hetkellä tyhjät kollit palautetaan yhdellä pohjalla Unifaunissa. Olisiko helpompaa jos rullakot ja lavat palautettaisiin eri pohjilla, eli niistä tehtäisiin erilliset Unifaun rahtikirjat? \***

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

**25.** Miten sinä parantaisit Unifaunin käyttöä ja/tai koko palautusprosessia? \*

---

—

---

—

---

—

0% valmiina